

В И Д А В Н И Ч И Й Д І М « І Н Ж Е К »



Ministry of Education and Science of Ukraine
National Technical University of Technicals
«Kharkov politechnical unstitute»

D. V. PAIKO

**STRATEGIC MANAGEMENT
OF MARKETING ACTIVITIES
DEVELOPMENT:
Methodology and Organisation**

Monograph

Kharkiv
PH «ENGEC»
2008

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Д. В. РАЙКО

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ:
методологія та організація**

Монографія

Харків
ВД «ІНЖЕК»
2008

ББК 65.9.(2)421

Р 18

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (протокол № 7 від 04.07.2008 р.)

Рецензенти: **Орлов П. А.** – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки та маркетингу Харківського державного економічного університету;

Бубенко П. Т. – д-р екон. наук, професор, директор Північно-Східного наукового центру НАН і МОН України;

Перерва П. Г. – д-р екон. наук, професор, декан економічного факультету Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Райко Д. В.

Р 18 Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 632 с. Укр. мова
ISBN 978-966-392- 235-5

Дана монографія присвячена вдосконаленню засад стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності, що має певне теоретичне і прикладне значення; дістало подальшого розвитку та обґрунтовано консолідовані теоретичні положення інтеграційної теорії стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства; розроблено науково-методологічні та методичні засади стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства; розглянуто пропозиції з організаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства на основі економіко-математичного моделювання з урахуванням пропозицій відділу розвитку департаменту маркетингу та рекомендацій щодо стимулювання їх керівників.

До методологічних засад належить розроблений та обґрунтований концептуальний підхід до стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства. Для використання запропонованої концепції на практиці розроблено відповідну систему принципів.

Для уможливлення застосування концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства на практиці розроблено відповідну методику формування маркетингових стратегій промислового підприємства, що базується на досягненнях теорії нечітких множин.

Монографія може представляти інтерес для науковців і фахівців з економіки, які досліджують практичні проблеми стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислових підприємств.

ББК 65.9.(2)421

ISBN 978-966-392- 235-5

© Райко Д. В, 2008

© ВД «ІНЖЕК», 2008

ЗМІСТ

Вступ.....	7
<i>РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства.....</i>	<i>11</i>
1.1. Промислове підприємство як соціально-економічна система. Роль маркетингу в забезпеченні його життєдіяльності.....	11
1.2. Сутність розвитку промислового підприємства	44
1.3. Генезис стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	78
Висновки до 1 розділу	123
<i>РОЗДІЛ 2. Аналіз маркетингової діяльності суб'єктів господарювання</i>	<i>130</i>
2.1. Аналіз зовнішнього середовища підприємств переробної промисловості на сучасному етапі	130
2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємств переробної промисловості.....	153
2.3. Аналіз маркетингової діяльності підприємств переробної промисловості.....	166
Висновки до 2 розділу	179
<i>РОЗДІЛ 3. Методологічне забезпечення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства</i>	<i>181</i>
3.1. Процес стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства: дилема реактивності та проактивності	181
3.2. Концепція стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства.....	241
3.3. Методологічний підхід до формування і реалізації стратегій маркетингової діяльності підприємства	289
Висновки до 3 розділу	346
<i>РОЗДІЛ 4. Організаційне забезпечення управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства</i>	<i>352</i>
4.1. Економіко-математичне моделювання організації маркетингової діяльності промислового підприємства	352
4.2. Формування організаційної структури промислового підприємства щодо розвитку маркетингової діяльності	383
4.3. Оплата праці керівників департаменту маркетингу: стимулювання та результати оцінки	462
Висновки до 4 розділу	537
Висновки.....	540
Література	546
Додатки	576

CONTENTS

Introduction	7
<i>CHAPTER 1. Theoretical bases of strategic management of industrial enterprise</i>	
marketing activities development.....	11
1.1. Industrial enterprise as socio-economic system.	
Role of marketing in ensuring its life activity	11
1.2. Essence of industrial enterprise development	44
1.3. Genesis of strategic management of enterprise marketing activities	78
Conclusions to Chapter 1	123
<i>CHAPTER 2. Analysis of marketing activities of economic agents</i>	<i>130</i>
2.1. Analysis of external environment of enterprises of processing	
industry at present stage	130
2.2. Analysis of internal environment of enterprises of processing industry	153
2.3. Analysis of marketing activities of enterprises of processing industry	166
Conclusions to Chapter 2.....	179
<i>CHAPTER 3. Methodological support of strategic management</i>	
<i>of enterprise marketing activities development</i>	<i>181</i>
3.1. Process of strategic management of enterprise marketing	
activities development : dilemma of reactivity and proactivity.....	181
3.2. Conception of strategic management of enterprise marketing	
activities development	241
3.3. Methodological approach to formation and realization	
of strategies of enterprise marketing activities	289
Conclusions to Chapter 3.....	347
<i>CHAPTER 4. Organisational support of industrial enterprise marketing</i>	
<i>activities management.....</i>	<i>352</i>
4.1. Economic and mathematical modelling of organization	
of industrial enterprise marketing activities	352
4.2. Formation of organisational structure of industrial enterprise	
as to marketing activities development	383
4.3. Remuneration of labour of marketing department managers:	
stimulation and results of assessment	462
Conclusions to Chapter 4.....	537
Conclusions.....	540
Literature	546
Supplements.....	576

ВСТУП

Промислові підприємства є головною ланкою, в якій створюється багатство суспільства України. Оновлення і реформування принципів їх функціонування та розвитку на основі маркетингу забезпечить не тільки поліпшення їх власного стану, але й позитивно вплине на подолання кризових явищ економіки України в цілому. Однак цей дійсно необхідний процес стримується недосконалістю вітчизняної теорії й практики стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства, а нерідко його невідповідністю вимогам часу і характерним особливостям ситуацій у суспільстві.

Удосконалення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства має бути зорієнтовано на те, що життєздатність та рівень ефективності функціонування підприємства перебуває у цілковитій залежності від того, наскільки глибоко його керівництво усвідомило роль маркетингу у розвитку сучасного промислового підприємства. Вітчизняна, зарубіжна наукова література не в повній мірі висвітлює теоретичні, методологічні, методичні засади дослідження підприємства як відкритої соціально-економічної системи, основою розвитку якої є маркетинг. Ця проблема є актуальною, оскільки лише промислове підприємство, що у повній мірі використовує маркетингову діяльність як головний фактор розвитку, зможе забезпечити своє тривале існування та розвиток завдяки узгодженню власних інтересів з інтересами суспільства.

Поява проблем стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства зумовлена значними трансформаційними тенденціями сучасної економіки України та посиленням впливу соціального середовища на економічні процеси суб'єктів господарювання, тому тільки перехід від традиційного до маркетингово орієнтованого стратегічного управління розвитком промислового підприємства може забезпечити промислового підприємству життєздатність максимально довгий період часу та бажаний рівень його розвитку.

Викладені у монографії теоретичні, методологічні та методичні положення є взаємопов'язаними і становлять єдиний комплекс науково-практичного забезпечення, який має певне теоретичне і прикладне значення, що полягає у реальній можливості його використання на практиці суб'єктами господарювання в процесі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства в трансформаційних умовах сучасного соціально-економічного середовища України.

Матеріали монографії подано у логічній послідовності. У *першому розділі* розглянуто особливості маркетингу як науки та систематизовано її взаємозв'язок з теоріями управління підприємством, на основі узагальнення теоретичного підґрунтя дістали подальший розвиток консолідовані теоретичні положення інтеграційної теорії стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства, які є основою для побудови методологічних засад стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності як основи розвитку промислового підприємства. Науковою новизною, що має теоретичне значення, є: визначення розвитку промислового підприємства на основі тези про підприємство як відкриту соціально-економічну систему з перевагами прозорості для споживачів, партнерів, персоналу; висновок про те, що розвиток промислового підприємства як соціально-економічної системи забезпечує тільки маркетингова діяльність, а маркетинг необхідно розглядати як філософію бізнесу; доповнення класифікації суперечностей розвитку; оновлення бачення процесу розвитку з урахуванням впливу маркетингової діяльності; доповнення класифікації напрямів розвитку промислового підприємства; узгодження видів розвитку із загальними стратегіями та фазами життєвого циклу промислового підприємства.

У *другому розділі* представлено результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища промислових підприємств на прикладі переробної галузі як стрижня розвитку промисловості й економіки в цілому; розроблено рекомендації зі створення маркетингового консультативного центру на регіональному рівні, задачами якого є управління комерційною діяльністю підприємств, регіону на основі маркетингової парадигми: створення та реалізація проектів з розвитку, планування, контролю, оцінки й аналізу ефективності маркетингової діяльності як підприємств, так і регіону в цілому. Для впровадження нового маркетингового консультативного центру проведено оцінку маркетингової діяльності на мезоекономічному рівні. Впровадження маркетингового забезпечення на рівні регіонів (у вигляді створення маркетингового консультативного центру) дасть змогу підвищити рівень ефективності економічної діяльності окремих підприємств і регіону в цілому.

В роботі проаналізовано діяльність на прикладі сорока підприємств переробної промисловості України та Росії, у тому числі і маркетингової діяльності за допомогою регресійного аналізу. Проведено маркетингове дослідження шляхом анкетування керівників цих підприємств щодо виділення групи чинників, які впливають на стратегічне управління діяльністю підприємства з метою доведення того, що вони враховують всі сторони діяльності підпри-

емства в комплексі, відбивають інтереси власників, персоналу, споживачів, партнерів і не суперечать інтересам підприємства, регіону, держави за допомогою пакету SPSS 15.0 та побудови регресійної моделі. Оцінку ефективності маркетингової діяльності проведено за багатофакторною регресійною моделлю, яка характеризує взаємозв'язок результатів діяльності підприємства, залежність обсягів реалізації продукції від показників його маркетингової діяльності та за допомогою нейронних мереж.

У *третьому розділі* на основі розмежування реактивного і проактивного управління розроблено і обґрунтовано концептуальний підхід до здійснення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства, що є складовою науково-методологічних засад маркетингової діяльності підприємства як основи розвитку підприємства в цілому. Розглянуто стан, проблеми і перспективи розвитку стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, розроблено і обґрунтовано його концепцію, стрижнем якої є запропонована система «споживач-підприємство-партнер», а її формування і функціонування дозволить отримати стійкий синергетичний ефект у процесі впровадження пропозицій щодо маркетингової діяльності промислового підприємства. Наукова новизна концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства полягає у тому, що викладені положення концепції суттєво відрізняються від існуючих збагаченням змісту структурних характеристик, їх доповненням, удосконаленням складу етапів, розширенням предметної області. Для розробки та реалізації концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства сформульована система принципів, дотримання яких забезпечує ефективність дослідження проблем стратегічного управління та його практичної реалізації.

Положенням наукової новизни, запропонованим вперше, і таким, що має практичну цінність, є методологічний підхід до формування маркетингових стратегій підприємства, який міститься у третьому розділі. Його підґрунтям є три складові: конкурентоспроможність підприємства, бізнесова привабливість його партнерів щодо співпраці з ним та готовність споживачів до споживання продукції цього підприємства. Практична цінність поданого матеріалу полягає в можливості застосування запропонованих методичних положень до формування маркетингових стратегій підприємства на практиці, що доведено на прикладі формування маркетингових стратегій 40 підприємств переробної галузі.

Позитивними особливостями комплексу методологічних і методичних положень, поданих у монографії, є конструктивне, узгоджене врахування соціальної та економічної природи промислового підприємства, його особливостей відповідно до етапу життєвого циклу і розвитку, на якому воно знаходиться, впливу на розвиток підприємства зовнішнього та внутрішнього середовища, а також взаємозв'язку стратегічного менеджменту і стратегічного маркетингу.

Висвітлені у роботі положення наукової новизни уточнюють і розвивають теорію та практику стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства і в сукупності вирішують важливу проблему з обґрунтування його маркетингової стратегії.

У *четвертому розділі* розглянуті пропозиції з організаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства на основі економіко-математичного моделювання з урахуванням пропозицій відділу розвитку в департаменті маркетингу та рекомендацій щодо стимулювання їх керівників.

Матеріал монографії може представляти інтерес для науковців і економічних працівників, які досліджують практичні проблеми стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислових підприємств.

Автор висловлює глибоку подяку рецензентам: докторові економічних наук, професору, завідувачому кафедрою економіки та маркетингу Харківського державного економічного університету П. А. Орлову; докторові економічних наук, професору, директору Північно-Східного наукового центру НАН і МОН України П. Т. Бубенку; докторові економічних наук, професору, декану економічного факультету Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» П. Г. Перерві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Промислове підприємство як соціально-економічна система. Роль маркетингу в забезпеченні його життєдіяльності

На сьогоднішній день промисловість відіграє визначальну роль в економіці України: є одним з найважливіших засобів забезпечення зростання суспільного добробуту як на макрорівні держави, так і на мікрорівні підприємства. При цьому підприємство залишається основним інститутом сучасної економічної системи. До того ж воно є і суб'єктом, і об'єктом підприємницької діяльності. Тому виникає необхідність визначення фундаментальних положень теорії підприємства, які далі слід використовувати за основу для вдосконалення методології стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства [1; 2; 4; 9 – 14; 20].

Підприємство є цілісною системою виробничих відносин, де відбувається гармонійне поєднання комплексу засобів виробництва (яким властива технологічна єдність і які пристосовані для виготовлення певного продукту) та колективу людей. З наведеного визначення можна зробити висновок, що підприємство доцільно розглядати з двох точок зору: *по-перше*, як сукупність виробничих чинників, що перетворюються в товари і послуги для задоволення різноманітних потреб суспільства; *по-друге*, як сферу реалізації матеріальних інтересів суб'єктів ринку і досягнення ними своїх економічних цілей.

Оскільки підприємство здійснює економічну діяльність для реалізації соціальних та економічних цілей, управління його функціонуванням неможливе без урахування чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Єдиним управлінським інструментом, здатним урахувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, акцентуючи увагу на тих або інших особливостях підприємства як суб'єкта та об'єкта виробничої діяльності, є маркетинг. Тому, розглядаючи теорії підприємства, основну увагу доцільно приділити саме маркетингу як основі розвитку підприємств. На нашу думку, необхідність виділення особливої ролі маркетингу в теорії підприємства очевидна. Ця теорія повинна відображати місце маркетингу на підприємстві, його взаємозв'язок

з іншими аспектами діяльності підприємства, враховувати внесок маркетингу у формування організаційної структури підприємства з огляду на його цілі. Все це і повинне лягти в основу подальшого розвитку теорії маркетингу, яка може бути використана для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства.

Аналізуючи літературні джерела, можна зробити висновок, що деякі дослідники (П. Андерсен, А. П. Градова, Г. Б. Клейнер, Н. Н. Треньова, Є. В. Попов), розробляючи і вивчаючи теорії підприємства, виділили роль маркетингу [14; 48, с. 58–59]. Проте варто відзначити, що маркетинг як науковий напрям не має своєї єдиної сучасної теорії підприємства, що була б адекватною маркетинговій концепції управління підприємством. Крім того, українські управлінці часто не виправдано «критикують маркетинг» за відсутність наукової методології обґрунтування способів вирішення поставлених задач, за необхідність вкладання в маркетингові заходи значних коштів і неможливість оцінки результативності їх використання [49]. Проте подібна критика пов'язана, в першу чергу, з недостатнім розумінням місця і ролі маркетингу в управлінні підприємством, з відсутністю інтеграції маркетингу в організаційну структуру підприємства (формальне введення відділу маркетингу), з неправильним використанням методології та інструментарію маркетингу.

Підвищення значення маркетингу в Україні останнім часом очевидне. Сучасний український ринок стає все більш насиченим, диференційованим, динамічним і конкурентним. Боротьба за споживача ставить постійно зростаючі вимоги до всіх учасників ринку, й особливо до промислових підприємств.

Завдяки глобалізації ринку українські підприємства мають нагоду застосовувати нові методи ведення бізнесу, в тому числі й маркетингові. У той же час на сьогодні не існує єдиної загально визнаної концепції маркетингу, а різних визначень поняття «маркетинг» налічується близько півтори тисячі [46, с. 34; 42, с. 76; 50, с. 18;].

З погляду сучасної економічної теорії маркетинг розуміється як єдність трьох складових, трьох аспектів – філософії бізнесу, комплексу засобів та інструментів управління і функції управління.

Перший аспект, тобто розгляд маркетингу як філософії бізнесу, означає, що маркетинг – це, скоріше, деяка точка зору. Підприємство будує свою роботу на поєднанні власних інтересів з інтересами споживачів, при виробленні рішень орієнтується на вимоги ринку, досягає своїх цілей через задоволення потреб окремих споживачів і ринку в цілому.

Другий аспект маркетингу – це розгляд його як комплексу засобів та інструментів, за допомогою яких підприємство вивчає ринок і впливає на нього. Сукупність засобів впливу на ринок називають маркетинговим комплексом (marketing-mix). Елементи цього комплексу об'єднані в чотири групи (концепція «4Р»): *product* (товар), *place* (місце розповсюдження), *price* (ціна) і *promotion* (засоби і способи розповсюдження).

Товарна політика промислового підприємства включає вибір асортименту вироблюваних товарів, оптимальних параметрів їх якості і споживчих властивостей, дизайну, упаковки, гарантій ремонту або заміни. Для розповсюдження товарів повинні бути знайдені дистриб'ютори (канали розповсюдження), вирішені питання транспортування, транспортної упаковки, зберігання. Ціноутворення передбачає визначення прейскурантної ціни, знижок, термінів та умов оплати, можливості кредитування. Просування товарів базується на елементах маркетингових комунікацій: рекламі, пропаганді, прямому продажу, стимулюванні збуту, формуванні відношення суспільства до торгової марки.

Третій аспект маркетингу – це функція управління, менеджменту, в межах якої здійснюються організація, планування, контроль і мотивація ринкової діяльності підприємства. У цьому «управлінському» значенні маркетинг одержав назву маркетингового менеджменту. Основні етапи проведення маркетингового менеджменту: аналіз ринкових можливостей підприємства, вибір цільових ринків, розробка маркетингової стратегії підприємства, а також комплексу маркетингу і програми маркетингу, реалізація маркетингових заходів, контроль та аналіз маркетингової діяльності.

Необхідність маркетингу для окремого підприємства й економіки у цілому полягає в наступному. Організації та фахівці повинні продукувати товари, ідеї, послуги, щоб існувати і розвиватися. Продаж цих продуктів потрібен для отримання прибутку та інновацій, для функціонування економіки і суспільства в цілому. Саме маркетинг визначає весь шлях товару від виробника до споживача, а також забезпечує зворотний зв'язок, що робить даний процес у декілька разів ефективнішим. Маркетинг стверджує: у досягненні своїх цілей організація повинна прагнути задовольнити потреби споживачів своїх ідей, товарів, послуг. Задоволення споживача – головний орієнтир концепції маркетингу.

Таким чином, сьогодні виробництво товарів – це вже не стільки виробничий процес, скільки процес задоволення потреб і бажань споживачів. Сучасне підприємство може досягти своїх цілей лише за рахунок виявлення та реалізації потреб потенційних споживачів у вигляді товарів, пропонує ринку.

Отже, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність будь-якого підприємства напрямку залежить від застосування на практиці маркетингового підходу до управління. Крім того, маркетингова концепція управління має на увазі тенденцію до децентралізації повноважень у системі управління, що, у свою чергу, забезпечує гнучкість і швидкість реакції в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства необхідно враховувати положення наступних теорій: теорії підприємств – неокласичної, інституційної, неоінституційної, еволюційної, підприємницької, теорії, що базується на знаннях, інтеграційної; системного аналізу; маркетингу; стратегічного управління; розвитку інновацій; синергетики; міждисциплінарного підходу; поведінкової теорії; теорії мотивації; теорії ризиків [1; 5; 9; 10; 13].

У кожній зі згаданих теорій підприємство розглядається під певним кутом зору, з акцентом на тих чи інших характеристиках досліджуваного об'єкта – його цілях, розмірі, особливостях організаційної структури, методах вивчення поведінки, ступеня концентрації в регіонах і т. д. [1; 13].

Проблеми економічної діяльності підприємства почали розглядатись з появою і формуванням неокласичної теорії. Більшість авторів сходиться на думці, що теорія підприємства як цілісна концепція сформувалася до кінця XIX ст. [1; 4; 9; 10; 13].

Проте деякі дослідники вважають, що елементи теорії підприємства містилися вже в класичних роботах А. Сміта, у якого підприємство розглядалося як певний крок на шляху технічного прогресу людства, що забезпечив зростання продуктивності праці.

За А. Смітом, підприємство в ринковій економіці є первинною формою розподілу праці та спеціалізації. Підприємство однозначно розуміється як конкурентна організація, що знаходить природний рівень ціни та її складових емпіричним шляхом. Підвищення ефективності господарської діяльності й пошуки рівноважної ціни, за А. Смітом, – це і наслідок конкуренції, і мета виробництва [13].

У межах класичної теорії підприємства слід виділити роботи А. Маршалла (він продовжує розвивати технологічну концепцію підприємства А. Сміта, проте при цьому намагається проаналізувати управлінську структуру різних форм бізнесу) і Дж. Хікса (у нього теорія підприємства – це теорія капіталу, його формування і розподілу; мета підприємства – максимізація прибутку

при обмеженні на витрати виробництва; підприємство уявляється не більш як індивід).

Методологічною основою неокласичної теорії підприємства є концепції представників маржиналістського напрямку в економічній науці. Особлива форма маржиналізму в його чистому вигляді (під назвою «теорія підприємства») з'явилася у 1930-ті рр. Прихильниками цієї теорії були Дж. Робінсон (аналізує підприємство, яке діє в умовах недосконалої конкуренції, що розширює можливості аналізу порівняно з випадком вільного конкурентного ринку і дозволяє виявити нові характеристики підприємства як економічного агента), Е. Чемберлін (розглядає підприємство в умовах монополістичної конкуренції), Й. Шумпетер (розробляє концепцію «підприємницького підприємства» – особливого економічного агента, що конкурує за допомогою упровадження нових товарів, нових технологій, нових джерел сировини або нових типів організації; тому Й. Шумпетер вважається засновником еволюційної теорії підприємства).

Фріц Махлуп, будучи прихильником неокласичної (маржиналістської) теорії, визначає її як теорію підприємства, яке прагне отримати найбільший прибуток при будь-якому положенні на ринку – як при монополістичній та олігополістичній конкуренції, так і в умовах чистої, або досконалої, конкуренції [2].

Слід погодитися з думкою Р. Б. Клейнера, який підкреслює значущість наступного положення неокласичної теорії [1]: підприємство – це цілісний об'єкт, що здійснює перетворення початкових ресурсів у продукцію і залучає ці ресурси у виробництво. Модель підприємства включає виробничу функцію, що виражає залежність результатів виробництва від витрачених чинників, та конфігурацію області в просторі ресурсів, що відображає розміри та співвідношення використовуваних чинників.

Таким чином, у контексті аналізу економічної діяльності підприємства прихильники неокласичної теорії для пояснення своїх теоретичних конструкцій вдавались до методу наукової абстракції і вважали існування підприємства за готову передумову при орієнтації на певну цільову функцію – максимізацію прибутку. Підприємство є ланкою між ринком товарів і ринком чинників виробництва, передавальним механізмом, який трансформує коливання попиту на товари в коливання попиту на чинники виробництва, розробляючи при цьому прогноз власної поведінки на ринку.

Проте з поширенням неокласичної теорії все більшою мірою почала виявлятися її обмеженість як у поясненні поведінки людини і взаємодії між

людьми на різних рівнях, так і в надійності прогнозів. Одним з проявів подібної обмеженості стала нездатність передбачити і пояснити феномен Великої депресії на межі 20 – 30-х рр. XX ст., що було спричинене зокрема специфічним ставленням до проблем раціональності поведінки економічних агентів і рівноваги [9].

Р. Б. Клейнер також відзначає недоліки неокласичної теорії підприємства: «Тим часом ціла низка проблем, що мають першорядне значення в житті підприємства, зокрема проблеми організаційної будови підприємств, механізми ухвалення рішень, стимулювання і контролю їх виконання тощо, опинилися за межами як інтересів дослідників-економістів, так і «роздільної здатності» самої теорії як частини неокласичної економічної теорії, так званої економіки» [1].

Неокласична модель підприємства зазнає певних модифікацій у напрямі визначеності зовнішнього середовища, критеріїв ухвалення рішень [10]. Більш радикальна модифікація теорії підприємства пов'язана зі зміною передумов його цільової функції. Альтернативними цілями підприємства можуть виступати максимізація обсягів продажу, розширення частки ринку, технологічне лідерство, виживання в довгостроковій перспективі та ін. Згідно з поглядам О. Уільямсона, гіпотеза про можливість відхилення стратегії великого підприємства від принципу максимізації прибутку базується на двох засадах: по-перше, на монопольному положенні крупних фірм на багатьох галузевих ринках збуту; по-друге, на недосконалості ринку капіталу, що гарантує управлінням значну незалежність від акціонерів [4].

Ураховуючи положення неокласичної теорії, для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства необхідно виділити постулат про те, що промислове підприємство є цілісним об'єктом.

Наступним напрямом, у межах якого вивчалися проблеми теорії підприємства, був інституціоналізм. Якщо в неокласичній теорії основний акцент робився на невелике підприємство, яке не впливає на ринок і ціноутворення, то в центрі уваги інституційного аналізу знаходяться крупні підприємства [4; 9].

Представниками даного напрямку є Т. Веблен, У. Мітчелл, Дж. Коммонс, Г. Мюрдал (1989 – 1987), К. Айрес (1891 – 1972), Дж. К. Гелбрейт (р. 1908) [10].

До недоліків інституційної концепції належить те, що вона, концентруючи увагу на характері контрактних і неформальних взаємодій між людьми в ході організації та функціонування підприємства, а також на особливостях взаємовідносин підприємства з іншими економічними суб'єктами, розглядає

засоби і предмети праці лише як допоміжні чинники організації виробництва. Процеси відтворення служать предметом обговорення в інституційній теорії постільки, поскільки вони інституційно оформлені. Це призводить до певної статичності розгляду, яка, мабуть, органічно властива інституційному підходу [1]. У той же час подібна обмеженість є позитивною для розвитку маркетингової діяльності, яка описує і формує відносини між суб'єктами ринкового середовища.

Положення теорії інституціоналізму при управлінні маркетинговою діяльністю промислового підприємства необхідні для обґрунтування правил послідовності вибору, врахування ієрархії будови організаційних структур управління.

На основі інституціоналізму була розроблена теорія неоінституціоналізму.

У межах неоінституційного напрямку економічної думки проблемами теорії підприємства займалися Карл Менгер (1840 – 1921) і Френк Найт (1885 – 1962), Д. Норт, М. Олсон, О. Уільямсон, Р. Нельсон, Р. Коуз та ін. [9].

Неоінституційна економічна теорія включає різні концепції, серед яких виділяють трансакційний підхід, теорію прав власності і теорію економічних організацій.

Теорія прав власності сформувалася у 60 – 70-ті рр. XX ст. За її методологічну основу прийнято деякі теоретичні положення економіки права, нової економічної історії, теорії економічної організації. Представниками даного напрямку є Р. Коуз, А. Алчіян, Д. Норт, О. Уільямсон, О. Харт, С. Гроссман, Дж. Мур та ін. Головне завдання теорії прав власності полягає в аналізі взаємодії економічних і правових систем. Підприємство трактується як в'язка прав власності на набір матеріальних і нематеріальних активів [2]. Положення даної теорії доцільно використовувати для розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства, оскільки в них ураховується специфіка відносин, що виникають між найманими працівниками і власниками, а також особливості застосованих методів управління.

У 1970-ті рр. спостерігалось зближення двох підходів – теорії організації та концепцій про обмежену ефективність ринку. З середини 1970-х рр. у теорії підприємства акцент робиться на ролі зовнішнього середовища в поясненні еволюції організаційно-управлінських структур та економічної поведінки крупних підприємств. Автори неоінституційних концепцій економічної поведінки підприємства дійшли висновку, що зміна положення підприємства диктується і зумовлена не внутрішньою логікою його розвитку як інституції,

а неминучою адаптацією до соціально-економічних умов на певному історичному етапі розвитку суспільства. Поєднання інституційної традиції з теоріями управління дозволило сформулювати визначення «підприємства» як організації, що розвивається, де ключовими стають проблеми її стратегій і зростання в умовах невизначеності, формування економічної інтеграції з метою стабілізації та розширення меж її господарської діяльності [4].

На початку 1980-х рр. одержав розвиток ще один напрям теорії підприємства – еволюційний підхід, сформульований у роботах Й. Шумпетера, присвячених інноваціям [52]. За Й. Шумпетером, в основі еволюції підприємства лежать технологічні зрушення і перегляд значущості ціни та низки інших характеристик підприємства з позиції його довгострокового розвитку [11].

Деякі положення еволюційної теорії підприємства застосовані для стратегічного управління розвитком його маркетингової діяльності. Наприклад, в еволюційній теорії підприємство розглядається як один з об'єктів у середовищі подібних, і це середовище можна уподібнити біологічній популяції. Поведінка підприємства в *першу чергу* визначається взаємовідносинами між членами даної популяції, в *другу* – деякими внутрішніми характеристиками об'єкта, до числа яких у даній теорії відносять, перш за все, сталі правила ухвалення рішень у відповідь на ті або інші внутрішні чи зовнішні дії. Вважається, що на кожному підприємстві за час його функціонування в безперервній взаємодії з «популяцією» складаються певні традиції та процедури ухвалення рішень, алгоритми реагування на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таким чином, еволюційна модель підприємства, на відміну від неокласичної, визнає, що у підприємств немає єдиного критерію оптимальності ухвалюваних рішень. Цей критерій носить строго індивідуальний характер, відображаючи не тільки індивідуальні переваги, але й історичний досвід діяльності підприємства, його успіхів і невдач. Зрозуміло, що йдеться не про постійний, як у неокласичній теорії, а про динамічний критерій, що змінюється від періоду до періоду.

Для еволюційної концепції характерне системне уявлення про підприємство як про подвійний об'єкт: з одного боку, підприємство є членом ділового співтовариства («популяції») і відчуває на собі повною мірою всі наслідки еволюції цього співтовариства, з другого боку, воно має власні традиції у визначенні напрямів діяльності, об'ємів і пропорцій чинників, що залучаються у виробництво [1].

Р. Б. Клейнер пропонує в теорії підприємства виділяти ще один напрямок – підприємницьку теорію. У ній основний акцент робиться на уявленні

про підприємство як про сферу прикладання підприємницької ініціативи та ресурсів, які має підприємець або які доступні для залучення. На перше місце в даній концепції ставлять взаємовідносини між підприємцем і його бізнесом. Послідовники цієї теорії вважають, що на підприємстві повинен бути тільки один підприємець – директор, і розглядають вплив на діяльність підприємства: «макропідприємців», що керують зовнішніми зв'язками підприємства з іншими організаціями, діловим, адміністративним і технологічним середовищем, населенням; «мезопідприємців», які здійснюють управління схемами і матеріально-фінансовими потоками у внутрішній діяльності підприємства, зокрема керівників інноваційними заходами; «мікропідприємців», сферою активності яких є мікроланки виробництва [1].

Проте напрошується висновок, що викладені положення доцільно подати не в тому вигляді, в якому це робить Р. Б. Клейнер, а використовувати їх як основу для вдосконалення теорії стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства.

У межах підприємницької теорії існує декілька концепцій – агентська модель і так звана «теорія виживання».

Агентська модель досліджує конфлікт між власником підприємства і найманим менеджером.

Відповідно до теорії виживання, яка у певному розумінні є «антиеволюційною», підприємство в перехідний період не в змозі пристосуватися до постійних змін зовнішнього середовища, перш за все, до коливань номенклатури та об'ємів виробництва, а також до фінансового стану постачальників і споживачів. У цей період зв'язки між елементами господарської «популяції» не сприяють стабільності його існування, тому основним завданням підприємств у цілому є виживання [1]. Загальний недолік підприємницької теорії полягає у тому, що вона не враховує вплив колективу на ухвалення рішень на підприємстві.

Деякі автори [11; 12] виділяють підхід до теорії підприємства, що базується на знаннях. Підвищена увага до високотехнологічних галузей, яка спостерігається останнім часом, свідчить про особливе місце технологій і знань у сучасній економіці. Підхід до теорії підприємства, що базується на знаннях (Knowledge Based View – KBV), відводить виняткову роль знанням як ресурсам і розглядає фірму (підприємство) як джерело (сховище) технологічних та організаційних знань [11].

Необхідно відзначити, що низку висновків KBV було запозичено з ресурсної теорії підприємства та з еволюційної теорії, проте застосовано їх у межах теорії підприємства, що базується на знаннях. Появу зазначеної теорії (1980-ті рр.) пов'язують з дослідженнями і роботами Карла-Еріка Свейбі, директора консалтингової компанії «Sveiby Knowledge Associates» і професора Шведської школи економіки та управління в Гельсінкі. Він вперше підняв питання про значення і необхідність вимірювання нематеріальних активів і включення їх до балансу підприємства разом з матеріальними.

У даній теорії головний акцент робиться на формуванні стратегії підприємства через розуміння її головних ресурсів – нематеріальних відносин, компетенцій, структур.

Карл-Ерік Свейбі визначає знання як здатність до дії (яка може бути і несвідомою). Акцент у цьому визначенні робиться на елемент дії: здатність до дії може бути виражена тільки дією [12].

Як свідчить практика, на підприємствах присутні саме динамічні взаємовідносини, тому слова «знання» та «організація» розуміються не як пов'язані з предметами й об'єктами, а як пов'язані з процесами, що виражають дії.

На підприємстві знання використовуються двома способами: передаванням і перетворенням знань у внутрішнє (наприклад, удосконалені бізнес-процеси і новий дизайн продукту) та зовнішнє (наприклад, стосунки з клієнтами, визнання бренду, репутація і новий досвід співпраці, що набувається клієнтами) середовище організації [12].

Таким чином, підхід до теорії підприємства, що базується на знаннях, дозволяє удосконалювати управління знаннями та інтелектуальним капіталом, а це має дуже важливе значення, особливо для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства в умовах формування постіндустріальної економіки.

Як уже наголошувалося вище, проаналізувавши літературні джерела, можна зробити висновок про те, що існує декілька теорій підприємства, проте, на нашу думку, слід приділити головну увагу інтеграційній теорії підприємства, розробленій Р. Б. Клейнером, оскільки вона відрізняється комплексністю, багатоаспектністю, єдністю теорії.

Ключовим поняттям у даній теорії служить потенціал підприємства – сукупність ресурсів і можливостей, що визначають очікувані характеристики його розвитку при тих чи інших реальних сценаріях зміни оточуючого середовища. Поняття потенціалу тісно пов'язане з поняттям стратегічного

управління. Таким чином, основний об'єкт ухвалення рішень, згідно з даною теорією, – розподіл ресурсів і зусиль підприємства між нарощуванням потенціалу та його використанням, між відтворенням і виробництвом, між сучасним і майбутнім [1].

Слід погодитися з думкою Р. Б. Клейнера, що в основу інтеграційної теорії необхідно покласти концепцію підприємства як цілісного економічного суб'єкта, що об'єднує в часі і просторі різноманітні соціально-економічні процеси й отримує ефект шляхом використання системних мультиплікативних ефектів. Основними цілями підприємства є забезпечення спільного задоволення всіх основних складових цільового простору (мікро- і макросередовища), по-перше, і, по-друге, реалізація органічної єдності виробничих і відтворювальних процесів [1].

При використанні елементів теорії системного аналізу для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства необхідно: 1) розглядати підприємство як відкриту, динамічну систему, яку можна назвати хаотичною, оскільки вона не тільки відкрита із зовнішнього боку, але і невизначена всередині; 2) вважати, що підприємство підпорядковується законам організації, виділеним у роботі А. А. Богданова [53] (перші чотири закони умовно віднесені до законів організації в статичі, решта – до законів організації в динаміці: закон композиції; закон пропорційності; закон найменших, який свідчить, що «структурна стійкість цілого визначається найменшою його частковою стійкістю»; закон онтогенезу; закон синергетики; закон упорядкованості; закон єдності аналізу і синтезу; закон самозбереження); 3) урахувати, що підприємство також може розглядатися як єдине ціле, що має зміст, форму і спрямоване на досягнення економічних, соціальних цілей і задач економічної системи; 4) визначати, в яких формах підприємство як відкрита система взаємодіє зі своїм середовищем, яким чином вона обмінюється з ним матеріалами, енергією, інформацією, як впливає на середовище, а також як середовище впливає на внутрішню структуру організації; 5) розуміти, що дії підприємства мають бути спрямовані на взаємодію із зовнішнім і внутрішнім середовищем, проте їх значення можуть бути різними залежно від зовнішньоекономічних стратегій, фаз життєвого циклу, чинників макро- і мезосередовища; 6) знати, що розвиток підприємства повинен бути гармонійним, тому потрібна взаємодія із зовнішнім середовищем, а такий зв'язок може забезпечити лише маркетингова діяльність [6]. На важливість використання системного підходу в управлінні вказують такі автори: І. П. Отенко, Л. М. Малярець [19], В. В. Томілов, Е. В. Песоцька [6],

Б. З. Мільнер, А. І. Євченко, В. С. Рапопорт [24], В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков [54].

Таким чином, управління, організоване на принципах маркетингу, означає, що функції маркетингу повинні пронизувати всі рівні управління (стратегічний, управлінський та оперативний), що елементи маркетингу повинні бути включені у всі елементи системи управління (функції, організаційні структури, кадри, забезпечення, методи організації управління і т. д.), а це має визначальне значення для ефективного функціонування всієї системи.

Маркетинг визначається як сукупність елементів маркетингового комплексу (форм і властивостей), а також знань та умінь маркетингового персоналу, які можуть бути спрямовані на отримання тактичної і стратегічної переваги над конкурентами на ринку.

Маркетингова діяльність характеризується можливостями, що надаються реалізацією наступних функцій маркетингу підприємства: презентування (представлення) товару споживачам, реклама, стимулювання збуту, продаж, розподіл готової продукції (включаючи транспортування і складування), управління товарними потоками, аналіз продажу і післяпродажне обслуговування. Крім того, тільки маркетинг виконує комунікаційну функцію, забезпечуючи управління систематизованою інформацією про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства.

Однією з умов успішного існування підприємства є підтримання соціально-економічних відносин, які залежать від сутності об'єкта, його цілей, засобів дій і, нарешті, функціонування середовища. Розглянемо деякі з названих чинників. Значущість цілей для організації величезна. Вони є початковою точкою планування; цілі лежать в основі побудови організаційних відносин; на цілях базується система мотивування, яка використовується в організації; цілі виконують найважливішу роль у процесі контролю й оцінки результатів праці співробітників, підрозділів та організації в цілому [23; 8, с. 79]. Оскільки підприємство є відкритою системою, воно розглядається як складова частина суспільства. П. Друкер стверджує, що в суспільстві, де є сусідами найрізноманітніші організації, комерційні підприємства повинні виявляти турботу не лише про кількісні показники нашого життя (тобто товари і послуги), але і про якісні складові фізичного, духовного і соціального середовища існування сучасної людини і сучасного суспільства [22, с. 33]. Цілі, що стосуються соціальних зобов'язань підприємства, мають стати невід'ємною частиною його стратегії. Досягнення цих цілей є надзвичайно важливим для існування саме підприємства, а не суспільства. Таким чином, підприємство

несе відповідальність перед своїм споживачем за якісне здійснення вибраної стратегії взаємодії з соціальним середовищем, і головною його метою стає формування споживача. Маркетинг – це основа, що забезпечує гармонійний взаємозв'язок зовнішнього і внутрішнього простору підприємства, соціальних та економічних цілей його функціонування. Розвиток підприємства повинен бути гармонійним, тому і потрібен даний взаємозв'язок між зовнішнім і внутрішнім, економічним і соціальним середовищем, і такий зв'язок може забезпечити тільки маркетингова діяльність.

Маркетингові рішення дозволяють задовольнити запити споживача, допомогти йому знайти й одержати необхідний продукт у зручному місці за прийнятною ціною. Сучасна концепція соціального маркетингу передбачає врахування потреб суспільства разом з бажаннями споживачів і цілями прибутковості підприємства. Таким чином, завдяки використанню маркетингової концепції управління підприємством досягається збалансованість його соціальних та економічних цілей.

Постійна зміна середовища світового і локального бізнесу спричиняє зміну вимог, яким необхідно відповідати для досягнення успіху і конкурентоспроможності. Побудова більш глибоких і більш стратегічно значущих відносин зі споживачами, постачальниками, співтовариствами людей та іншими зацікавленими сторонами стає ключовим для забезпечення конкурентоспроможності і навіть виживання підприємства і відіграє істотну роль у процесі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства. Все це приводить до підвищення значущості корпоративної соціальної відповідальності [23, с. 56]. Таким чином, підприємство повинне проводити як зовнішню (клієнти, інвестори, партнери по бізнесу, співтовариства людей, навколишнє середовище), так і внутрішню соціалізацію (співробітники).

У ринковій економіці головний чинник, що забезпечує успіх підприємства, – це здатність приділяти головну увагу відносинам зі споживачами, постачальниками, співтовариствами людей і т. д. Успішно працюючі підприємства будують тривалі відносини із зацікавленими сторонами, концентруючи увагу всієї організації на розумінні того, що цим сторонам потрібно: чи етична поведінка, чи увага до екологічних і соціальних чинників впливають на рішення про здійснення покупки або вкладення коштів. А для досягнення економічних цілей необхідно забезпечити вищий рівень якості, надійності і сервісу на всіх напрямках діяльності, зокрема дослідницької, інженерної, виробничої і фінансової, а також у сфері продажу і маркетингу.

Як уже наголошувалося, підприємство є відкритою системою, воно не може існувати поза суспільством, воно постійно взаємодіє з різними співтовариствами людей – місцевими, регіональними, національними і глобальними. З одного боку, підприємство впливає на співтовариства людей, причому найсильніше цей вплив виявляється на місцевому рівні: надання робочих місць; надання справедливого рівня заробітної платні і пільг; забезпечення надходження податкових доходів. З другого боку, на підприємство впливають чинники зовнішнього і внутрішнього середовища: рівень освіти, охорони здоров'я, зайнятості; екологічні проблеми, спричинені забрудненням і виснаженням природних ресурсів. Відповідальність за вирішення цих проблем також лежить на підприємствах.

Підприємства будують свої відносини зі співтовариствами різними способами: за допомогою економічних (комерційних), соціальних та екологічних інструментів, причому перші мають часткове значення, а два останніх – загальне. Приклад побудови таких відносин подано на *рис. 1.1*.



Рис. 1.1. Взаємовідносини підприємства зі співтовариствами

Більшість підприємств у сучасному бізнесі перебуває лише на *першому* етапі усвідомлення корпоративної соціальної відповідальності – на стадії запобігання забрудненню навколишнього середовища: вони приділяють головну увагу скороченню обсягів відходів і зниженню енерговитрат. Лідери бізнесу переходять до *другого* етапу – «управління продукцією» – і концентрують зусилля не тільки на мінімізації забруднення навколишнього середовища внаслідок виробництва, але і враховують вплив на природу різних чинників, пов'язаних з повним циклом існування продукту. *Третій* етап – це розробка

і комерційне застосування «чистих» технологій, що дозволяють вирішувати як екологічні, так і соціальні проблеми.

Таким чином, соціальна відповідальність передбачає, що метою бізнесу, як і раніше, є створення багатства, але він займається цим уже як соціальна організація, якій доводиться реагувати на тиск з боку суспільства і його членів і нести відповідальність перед ними. При цьому маркетинг виконує найважливішу роль у реалізації даної концепції на практиці, оскільки саме він забезпечує гармонійну взаємодію підприємства із зовнішнім і внутрішнім середовищем, а також досягнення не лише економічних, але і соціальних цілей підприємства.

Маркетингова діяльність забезпечує взаємозв'язок між загальноекономічними, конкурентними і функціональними стратегіями підприємства, й, отже, маркетинг сприяє реалізації його економічних і соціальних цілей.

Необхідність стратегічного планування для підприємства зумовлена вимогами адаптації внутрішнього середовища підприємства до зовнішнього. Процес адаптації означає не повне підпорядкування і беззастережну залежність від зовнішнього середовища, а знаходження оптимального балансу між силами внутрішнього і зовнішнього середовища, тобто якнайкращих умов функціонування підприємства.

У найзагальнішому значенні стратегія є розгорненою концепцією того, як потрібно використовувати ресурси для досягнення цілей [39].

Взаємозв'язок загальноекономічних, конкурентних і функціональних стратегій традиційно виражений ієрархією (рис.1.2). Причому ефективність стратегічного планування прямо залежить від комплексності ухвалення даних стратегій. Як відомо, існують стратегії різних рівнів – загальноекономічні (корпоративні), конкурентні, функціональні.

Корпоративна стратегія є найвищим рівнем стратегічного маркетингу, здійснюваного керівництвом підприємства. Корпоративна стратегія будується на основі таких елементів: концепції (відображає причину існування підприємства), яка часто комбінується з місією (конкретні очікувані довгострокові результати) і цілями (певні конкретні завдання).

Для підприємства корпоративна стратегія визначає:

- 1) рід діяльності, в якій використовуватимуться ресурси підприємства;
- 2) інвестиційні цілі за кожним видом діяльності або товарною групою;
- 3) для великих підприємств з безліччю підрозділів – горизонтальну стратегію (спрямовану на заощадження ресурсів і використання ефекту синергізму).



Рис. 1. 2. Ієрархія стратегічного управління маркетингом

На основі корпоративної стратегії розробляється конкурентна стратегія – вужча за масштабом, оскільки стосується лише питання конкурентної позиції підприємства. Причому вибір конкретної конкурентної стратегії прямо залежить від зовнішнього середовища, наявності та інтенсивності конкурентної боротьби на ринку, а також від розподілу конкурентних переваг як серед конкурентів, так і всередині самого підприємства. Конкурентна стратегія передбачає наступальні й оборонні дії залежно від ситуації на ринку, готовність миттєво відреагувати на будь-які кроки конкурентів і не втратити внаслідок цього своєї конкурентної переваги.

Останнім етапом стратегічного планування є розробка функціональних стратегій для кожного окремого функціонального підрозділу підприємства, наприклад, департаменту маркетингу. Функціональні стратегії відображають внесок, очікуваний від кожного підрозділу окремо, проте потрібний для реалізації загальної корпоративної стратегії і досягнення цілей підприємства. Функціональні стратегії будуються на основі корпоративної стратегії й обов'язково повинні бути узгоджені з вибраною конкурентною стратегією.

Департамент маркетингу – один з функціональних підрозділів підприємства, що, як і інші підрозділи, розробляє власну стратегію виконання задач у межах своєї компетенції. Однак слід підкреслити особливу роль департаменту маркетингу, який, окрім реалізації функціональної стратегії, значно

впливає на стратегічне планування корпоративного рівня. З одного боку, рішення щодо корпоративної стратегії охоплюють діяльність усього підприємства в цілому, з другого боку, їх вироблення вимагає застосування методів та інструментів маркетингу, наприклад:

- 1) рід діяльності підприємства описується в термінах маркетингу – цільові споживачі, потреби, що задовольняються, використовувана технологія;
- 2) розстановка пріоритетів при виборі інвестиційних цілей виконується за допомогою матричних методів Бостонської консультативної групи «General Electric».

Крім того, тісна взаємодія управлінської ланки підприємства з департаментом маркетингу необхідна, оскільки:

- маркетинг для ухвалення управлінських рішень надає початкові дані, одержувані шляхом аналізу сильних і слабких сторін підприємства у співвідношенні з можливостями і загрозами зовнішнього середовища – SWOT-аналіз;
- керівництво ж підприємства, якщо воно зацікавлене в отриманні ефективних даних у результаті маркетингового аналізу, повинне постійно забезпечувати надходження до департаменту маркетингу повної, свіжої і всебічної інформації про всі аспекти діяльності підприємства.

Найголовніший аргумент на користь взаємодії керівництва підприємства з департаментом маркетингу: маркетинг визначає концепцію, яка орієнтує як корпоративну, так і всі стратегії нижчих рівнів на потреби споживачів, що, у свою чергу, дозволяє домогтися ідеального стану підприємства – ефективної адаптації до ринку і спільного досягнення економічних і соціальних цілей.

Таким чином, застосування стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства дозволяє встановлювати сприятливі зв'язки із зовнішнім середовищем, яке значно впливає на діяльність даного підприємства. Отже, можна зробити висновок, що маркетинг є основою стратегічного управління підприємством у цілому.

Одна з перших спроб осмислити і підсумувати існуючі невідповідності між прагматично орієнтованою неокласичною теорією і положеннями стратегічного менеджменту була зроблена І. Ансоффом [7]. Він розглядав підприємство як об'єкт управління, а стратегічне планування – як одну з його функцій. Проте це не дозволило подолати розрив між згаданою теорією і загальноекономічною теорією підприємства [1].

Будь-який суб'єкт господарювання в довгостроковій перспективі дотримується одного з двох типів політики: захист завойованої ринкової частки й утримання завойованої ринкової частки.

І в тому, і в іншому випадку підприємство стикається з діями конкурентів. Щоб протистояти їм, на підприємстві повинна бути розроблена ефективна стратегія конкуренції і таким чином забезпечена висока конкурентоспроможність не тільки в поточному, але і в перспективному періоді.

Отже, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі є постійним станом системи суб'єкта, а не її властивістю, яка виявляється час від часу.

Дж. О'Шонессі визначає стратегію конкуренції так: стратегія конкуренції – це концепція використання ресурсів для попередження і подолання зусиль конкурентів, спрямованих проти підприємства і його цілей. Він не вважає за правильне робити акцент тільки на конкурентну боротьбу, а пропонує підприємствам суміщати у своїй діяльності орієнтацію як на дії конкурентів, так і на уподобання споживачів [39, с. 261].

Згідно з концепцією М. Портера, мета корпоративної стратегії – знайти і зайняти позицію в галузі, де підприємство буде якнайкраще захищене від впливу конкурентних сил або зможе зі свого боку чинити вплив на них. Тиск сукупної сили може бути відчутним для всіх сторін, що змагаються, але для того, щоб подолати їх, стратегія повинна базуватись на ретельному аналізі походження кожної складової [40, с. 33].

Концепція М. Портера виконує важливу роль у стратегічному плануванні як функції стратегічного управління, оскільки показує, що рівень прибутку визначається можливістю усунення з ринку конкурентів і товарів-замінників та послаблення залежності від постачальників, а також наявністю у товару реальних переваг з погляду покупців.

Таким чином, стратегічне управління розглядає методи розробки загальної стратегії, яка є основою функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної), і механізми її реалізації для досягнення відповідності між цілями, внутрішнім потенціалом організації та зовнішнім середовищем.

Слід погодитися з думкою тих авторів [55; 56], які розглядають стратегічний маркетинг як першу стадію життєвого циклу керованого об'єкта і першу загальну функцію управління.

Економіка будь-якої країни, галузі, як і окремого підприємства, розвивається хвилеподібно через чергування підйомів і спадів. Саме ці підйоми і спади пов'язані з появою або вичерпанням підприємством свого потенціалу.

Кожен товар, що випускається на підприємстві, має свій життєвий цикл, який потрібно досліджувати як домінуючу характеристику при вивченні економічних об'єктів, процесів і систем з метою активізації стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства. Найпліднішою сучасною ідеєю життєвих циклів є концепція великих технологічних систем, що розглядає еволюцію і перетворення технологій як економічних об'єктів. Розвиток технологічних систем реалізується за двома напрямками: вдосконалення базових і створення принципово нових технологій [57].

Концепція життєвих циклів усіх економічних об'єктів, процесів і систем ґрунтується на загальному теоретичному положенні: будь-який життєвий цикл починається із зародження, проходить стадії зростання, зрілості і занепаду. Аналогічна динаміка і структура життєвого циклу характерна для процесів, підприємств, нових технічних об'єктів і технологій, нових товарів і послуг. Переваги життєциклічної концепції підприємства виявляються у тому, що вона забезпечує: врахування чинника часу, виявлення центральної тенденції процесу, наочність динаміки перетворень, логіку розгортання процесу, наочність і прозорість матеріальних і фінансових потоків. Причому на кожному етапі життєвого циклу ефективність стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства має свої відмінності, і залежно від цього необхідно збільшувати або зменшувати інтенсивність маркетингових заходів.

Отже, кожна система проходить усі стадії життєвого циклу від зародження до руйнування. Стадіями життєвого циклу технічної системи є: стратегічний маркетинг, НДДКР, організаційно-технологічна підготовка виробництва, власне виробництво, продаж, підготовка до функціонування, експлуатація, технічне обслуговування і ремонт, утилізація. Концепція життєвого циклу товару, як один з інструментів планування, допомагає керівникам підприємства визначити основні задачі з дослідження ринку товару на кожному його етапі й розробити альтернативні стратегії з просування товару, що передбачають налагодження комунікаційних взаємозв'язків між споживачами і виробниками.

Завдяки стратегічному плануванню як функції стратегічного управління, яке неможливо реалізувати без участі групи або відділу управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства, забезпечується щонайкраща реалізація функцій підприємства і найефективніше досягнен-

на його цілей. Таким чином, досягнення головної мети будь-якого підприємства – продовження його існування – можливе лише за умови наявності відділу маркетингу на підприємстві та застосування маркетингової концепції управління.

Маркетингові дослідження дозволяють найточніше визначати потреби в конкретних товарах, тим самим спрямовуючи роботу товаровиробників при освоєнні нових технологій і сприяючи більш ефективному завантаженню виробничих потужностей. Оскільки одна зі стратегічних цілей підприємства – це формування потреби споживача, найважливішими функціями підприємства є маркетингова та інноваційна, які тісно пов'язані між собою.

Що стосується інновацій, то вони істотно впливають на функціонування і розвиток як окремих підприємств, так і економіки в цілому. Дослідженню питань інноваційної діяльності присвячені роботи відомих зарубіжних учених Й. Шумпетера [52], Б. Санто [58], Б. Твісса [59], М. Хучека [60], І. В. Ліпсіца [61], Р. А. Фатхутдінова [62]. З іншого боку, саме існування підприємства визначається тими інноваціями, які воно розробляє і використовує. У сучасних умовах зовнішнє середовище підприємства дуже динамічне: швидко змінюються ринок та уподобання споживачів і все вищими стають вимоги до якості продукції та іміджу підприємства.

При ухваленні рішення про виробництво й реалізацію інноваційних товарів слід керуватися інтересами і виробника, і споживача. Крім того, у зв'язку з розвитком процесу конс'юмеризації, коли споживач стає головним учасником інноваційного процесу, ухвалюючи подібні управлінські рішення, необхідно враховувати чинник привабливості, що дозволить більш раціонально розподіляти і мінімізувати кошти при позиціюванні певного товару на ринку і виборі засобів комунікацій зі споживачем, а також при реалізації заходів щодо поліпшення іміджу підприємства.

До недавнього часу переважало уявлення про організацію як механічну систему. Механістичний підхід до управління складноорганізованими системами ґрунтується на лінійному уявленні про їх функціонування, згідно з яким існують жорсткі причинно-наслідкові зв'язки. Проте цей підхід перестав задовольняти сучасні вимоги розвитку як економіки, так і суспільства в цілому, оскільки в основі розвитку складних систем лежать нелінійні процеси.

Сучасний етап розвитку світової спільноти характеризується зміною концепцій у науці. Перехід від неокласичної до постнеокласичної науки став передвісником трансформацій у соціально-економічному житті суспільства;

постійно йдуть пошуки загальнонаукової парадигми, яка могла б запропонувати щонайповніший погляд на світ і способи взаємодії з ним. Усе більше число учених з різних областей науки як універсальну загальнонаукову парадигму бачать синергетичну (синергетика – динаміка нелінійних систем) [28, с. 72]. Розвиток синергетики пов'язаний з іменами таких учених, як: А. Пуанкаре, А. Тюрінг, І. Пригожин, Г. Хакен, С. П. Капіца, С. П. Курдюмов, Г. Г. Малинецький, Н. Вінер, Б. Мандельброт [29, с. 34 – 38].

Серед нових ідей та уявлень, які внесла синергетика в розуміння розвитку, особливо слід виділити два пов'язаних між собою відкриття. *По-перше*, уявлення про кооперативні ефекти, що визначають відтворення цілісності системи. *По-друге*, концепцію динамічного хаосу, яка розкриває механізми становлення нових рівнів організації, коли випадкові флуктуації в стані нестійкості призводять до формування атракторів у нелінійному середовищі та подальшого виникнення нових параметрів порядку. Синергетика забезпечила не лише розуміння механізмів самоорганізації, але і практичне їх застосування в передових галузях науки, техніки та економіки, що ілюструють роботи наукової школи А. А. Петрова [29, с. 61].

Синергетичну теорію необхідно використовувати для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства з урахуванням того, що нелінійність розвитку призводить до появи криз – це природна закономірність розвитку складних систем (циклічність розвитку від підйому до спаду, від порядку до хаосу, від інтеграції до дезінтеграції), і чим складнішою є система, тим частіше відбувається посилення хаотичних процесів. Але саме ці кризи «навчають» систему адаптуватися до мінливих умов оточуючого середовища, що, у свою чергу, є важливим чинником процесів самоорганізації і самоуправління, який дозволяє узгоджувати внутрішні процеси системи, зберігаючи тим самим її цілісність.

Для успішного функціонування промислового підприємства потрібне розуміння того, що відбувається з підприємством, й урахування цього при ухваленні управлінських рішень.

Доцільність і необхідність використання міждисциплінарного підходу для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства визначається суттю цього підходу, яка знаходить своє відображення в таких фактах: своєю появою синергетика зобов'язана взаємодії досягнень різних наук (фізики, хімії, біології, історії, соціології та ін.); інструменти і категорії синергетики можна застосовувати в різних галузях наукового знання (як у точних, так і в гуманітарних науках).

Одним із представників теорії економічної організації є Г. Саймон, що обґрунтував концепцію обмеженої раціональності стосовно аналізу поведінки економічних суб'єктів ринку (біхевіористичний підхід до теорії підприємства). Раціональна поведінка, на його думку, орієнтована на досягнення «задовільних» результатів, а не на принцип максимізації [9]. До того ж зовнішнє економічне середовище підприємства складне і швидко змінюється, тому неможливо припускати досягнення довготривалої рівноваги [2]. Як стверджує Г. Саймон, підприємство – це планована система колективних зусиль, де кожен учасник має свою чітко визначену роль, задачу, обов'язки в ім'я досягнення мети. Тому можна зробити висновок про те, що послідовники біхевіористичного підходу відмовляються від попередніх гіпотез та припущень і закликають спиратися лише на спостереження за зовнішньою поведінкою. Поведінкова теорія пропонує враховувати специфічну поведінку суб'єктів як основу для розвитку маркетингової діяльності, яка адаптує і спрямовує ті дії підприємства, що покликані задовольняти потреби ринку.

Особливий внесок у розвиток теорії економічної організації зробив О. Уільямсон, який дослідив механізм функціонування «управляючого» підприємства (крупної корпорації, що займає монопольне положення на ринку). Ідейні витoki його концепції можна знайти в окремих положеннях представників поведінкової теорії підприємства (Дж. Марча, Р. Сайерта, Г. Лейбенстейна) та теорії організації (Г. Саймона), де розглядаються процеси ухвалення рішень усередині підприємства, проблеми його організації та управління, а як головна причина неефективної роботи підприємства називається невідповідність інтересів його працівників і керівників. О. Уїльямсон, приймаючи окремі положення поведінкової теорії підприємства, розробляє власну концепцію, де в центрі уваги знаходиться група лідерів, здатна нав'язати свої цілі організації, що і надає його підходу «управляючий» характер. Положення цієї концепції слід використовувати для розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства, приділяючи особливу увагу стимулюванню керівників маркетингових підрозділів.

Поведінкові школи в управлінні беруть свій початок від неокласичної школи (школи людських стосунків). Найбільший внесок у розвиток поведінкового (біхевіористичного) напряму внесли: К. Арджіріс, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор і Ф. Герцберг. Ці та інші дослідники вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організаціях, лідерства, зміни змісту роботи та якості трудового життя.

Основна мета поведінкових теорій – підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів [30, с. 81; 35, с. 86; 31, с. 196–200].

Внесок поведінкових теорій у розвиток теорії підприємства полягає, по-перше, у використанні прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності та продуктивності; по-друге, в застосуванні наук про людську поведінку до управління і формування організації так, щоб кожен працівник міг повністю реалізувати свій потенціал. Отже, стає очевидно доцільність використання положень даних теорій у процесі стратегічного розвитку маркетингової діяльності підприємства.

Значущість поведінкових теорій в управлінні підтверджує також той факт, що біхевіоризм вплинув на більшість управлінських інструментів, методів і підходів, що застосовуються в організаціях з 1970-х рр. Таким чином, чітко простежується зв'язок між поведінковою теорією і теорією мотивації.

До сучасних теорій мотивації відносять наступні: 1) теорія змісту мотивації (ієрархічна модель людських потреб А. Маслоу; теорія Д. МакКлелланда; двофакторна теорія Ф. Герцберга); 2) теорія процесів мотивації (теорія очікування В. Врума); 3) теорії соціального впливу мотивації (модель збагачення праці Дж. Хекмена та Дж. Олдхема). Всі вони ґрунтуються на результатах психологічних досліджень. Сучасні теорії змісту мотивації роблять основний акцент на визначення переліку і структури потреб людей. У межах процесуальних теорій мотивації також передбачається мотивуюча роль потреб, однак сама мотивація розглядається з погляду того, що ж примушує людину спрямовувати зусилля на досягнення різних цілей. Теорії соціального впливу мотивації спрямовані на вивчення засобів і способів впливу на поведінку інших людей [30, с. 411; 31, с. 215].

Оскільки потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, то при управлінні будь-якого роду організацією управлінці повинні створювати такі ситуації, які дозволяли б людям відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби за допомогою поведінки, що приводить до досягнення цілей організації.

Проте самі організації через свою суперечливу природу ускладнюють практичну реалізацію теорій мотивації, орієнтованих на окремих індивідів. Взаємозалежність робіт, недостатність інформації про результати роботи окремих людей, часті зміни в службових обов'язках через удосконалення технології – все це ускладнює мотивацію.

Необхідно відзначити, що, хоча послідовники названих теорій мотивації і не погоджуються у поглядах на деякі питання, ці теорії не є взаємовиключними. Розвиток теорій мотивації носив явно еволюційний, а не революційний характер, і наразі вони ефективно застосовуються у вирішенні щоденних завдань зі спонукання людей до ефективної праці.

Незважаючи на існуючі обмеження теорій мотивації, використання їх для управління розвитком будь-якої організації безперечно необхідне, оскільки вони забезпечують керівництво підприємства знаннями про реакцію підлеглих на дії, до яких удаються управлінці, у галузі маркетингу.

Теорія організації тісно пов'язана з безліччю управлінських теорій, де розглядаються цільові функції підприємства, моделі поведінки топ-менеджерів залежно від умов внутрішнього і зовнішнього середовища тощо. Найвідомішими представниками управлінських теорій є У. Баумоль (його теорія базується на неокласичних передумовах, однак автор досліджує зміну поведінки підприємства зі збільшення сукупного випуску продукції замість підвищення сукупного прибутку; метою підприємства виступає максимізація сукупної виручки) і теорія Р. Марріса (автор виходить з того, що метою менеджерів і, отже, підприємства є максимізація темпів його зростання, при цьому вищі темпи зростання забезпечуються через нехтування сукупного прибутку; однак його концепція носить частинний характер). Таким чином, можна зробити висновок про те, що певні положення теорії організації слід використовувати для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства.

Теорію ризиків також доцільно застосовувати для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства, про що свідчать наступні її положення [37, с. 28 – 41; 38, с. 15; 36, с. 141; 63; 64]. Підприємства, незалежно від роду їх діяльності, тією чи іншою мірою постійно стикаються з ризиками внаслідок різного виду невизначеностей: прискорення процесів глобалізації, темпів НТП, впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Необхідно відзначити, що ризик є невід'ємним елементом будь-якого економічного процесу. Це зумовлено обмеженістю (скінченністю) матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів, що в реальних умовах викликає їх дефіцит і призводить до появи ризику як елемента господарського процесу.

Усі чинники ризику, які можуть чинити вплив на підприємство, умовно об'єднані в дві укрупнені групи: зовнішні чинники ризику, які відображують

загрози зовнішніх впливів на підприємство; внутрішні чинники ризику, спричинені слабкістю окремих сторін його діяльності.

На сьогодні відбувається перехід до нової моделі управління ризиками – ризик-менеджмент у межах усього підприємства (enterprise-wide risk management), іншими словами, комплексний ризик-менеджмент, або ризик-менеджмент підприємства. Ця модель більше відповідає реаліям сучасної економіки. Взагалі, увага до питань управління ризиками свідчить про виняткову важливість даного аспекту для ефективного управління розвитком суб'єкта господарювання не тільки зараз, але і в довгостроковій перспективі [38, с. 12].

Усі розглянуті вище теорії хоча і мають один спільний об'єкт дослідження – промислове підприємство, але розглядають його під різними кутами, причому кожна теорія під своїм, що робить їх усі досить однобічними. Це зумовило об'єктивну необхідність подальшого удосконалення теоретичних і методологічних положень стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства, які б відповідали сучасним тенденціям.

Аспекти і напрями взаємодії між основними теоріями підприємства для стратегічного управління розвитком його маркетингової діяльності подані в *табл. 1.1*.

Таблиця 1.1

Аспекти і напрями взаємодії між основними теоріями підприємства для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності

Існуючі теорії	Існуючі положення поданих теорій з формування стратегічного управління промисловим підприємством	Інтегровані положення концептуального підходу з формування стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства
1	2	3
Неокласична теорія	Обґрунтовує, що промислове підприємство є цілісним об'єктом, який здійснює перетворення початкових ресурсів і залучення цих ресурсів у виробництво	Згідно з неокласичною теорією, стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства повинне здійснюватися як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі з урахуванням формальних (системи законодавства), структурних утворень (у вигляді підрозділів підприємств) та неформальних правил (організаційної культури) промислових підприємств

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Теорії інституціоналізму	Обґрунтовують правила послідовності вибору поведінки підприємства в зовнішньому і внутрішньому середовищі	Інституційні теорії обґрунтовують правила послідовності вибору поведінки підприємств зовнішньому і внутрішньому середовищі, вибір формальної і неформальної систем, тобто організаційної і культурної, враховують специфічні методи управління відносинами, що виникають між найманими працівниками і власниками
Еволюційна теорія	На кожному підприємстві складаються певні традиції і процедури ухвалення рішень, алгоритми реагування на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища	Підтверджує основні теорії, викладені вище, розглядає еволюційний процес з позиції часу і простору, здійснення формальних і неформальних правил, необхідних для проведення змін
Підприємницька теорія	Уявлення про підприємство як про сферу прикладення підприємницької ініціативи і ресурсів, які є у підприємця або доступні для залучення у виробництво	Розвиває положення про те, що промислове підприємство є сукупністю власне підприємства – об'єкта процесу розвитку маркетингової діяльності та маркетолога – суб'єкта процесу розвитку маркетингової діяльності, який досягає своєї мети з задоволення власних активних потреб
Теорії підприємства, що базуються на знаннях	Розширення значення управління знаннями та інтелектуальним капіталом	На сьогодні інформація виконує важливу роль при стратегічному управлінні розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства, тому, беручи до уваги положення даної теорії, суб'єкт управління цим процесом – маркетолога – слід розглядати як інтелектуальний капітал, а оскільки маркетинг є філософією бізнесу, то, отже, маркетолог знаходиться в авангарді підприємства
Інтеграційна теорія підприємства	Обґрунтовує концепцію підприємства як цілісного економічного суб'єкта, що об'єднує в часі та просторі різноманітні соціально-економічні процеси й отримує ефект шляхом використання системних мультиплікативних ефектів	Стратегічний маркетинг – це філософія бізнесу, тому генератором використання системних мультиплікативних ефектів є маркетингова діяльність
Теорія системного аналізу	Розглядає підприємство з урахуванням усіх чинників як єдине ціле: відкриту, динамічну систему, що має зміст, форму і спрямована на досягнення економічних, со-	Теорія системного аналізу розглядає стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства як взаємозв'язок суб'єктів та об'єктів даного процесу. Основна мета системного управління розвитком підпри-

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	ціальних цілей і задач; підприємство повинне мати гармонійний розвиток	ємства – гармонійний розвиток підприємства на основі узгоджених інтересів внутрішнього і зовнішнього середовища
Стратегічне управління	Розглядає методи розробки загальної стратегії, яка є основою функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної), і механізми їх реалізації для досягнення відповідності між цілями, внутрішнім потенціалом організації та зовнішнім середовищем	Для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства необхідно застосувати економічну стратегію: дослідити зовнішнє і внутрішнє середовище, визначити потреби споживачів і, виконавши аналіз ринку, сформулювати положення стратегічного маркетингу на основі конфігурації стратегій; маркетинг є основою філософії стратегічного управління підприємством у цілому, а інструмент такого управління – це положення стратегічного менеджменту
Маркетинг	Для досягнення своїх цілей організація повинна прагнути задовольнити потреби споживачів своїх ідей, товарів, послуг	Маркетинг є філософією бізнесу, що забезпечує гармонійний взаємозв'язок між зовнішнім і внутрішнім простором підприємства, соціальними та економічними цілями його функціонування
Теорія розвитку	Економіка будь-якої країни, галузі, окремого підприємства розвивається хвилеподібно через чергування підйомів і спадів	Саме ці підйоми і спади пов'язані з появою або вичерпанням потенціалу підприємства і є точками біфуркації, в яких здійснюється вибір на пряму функціонування підприємства. Саме таким чином народжується нова структура, здатна діяти в умовах, що змінюються під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища
Теорія інновації	Оскільки мета підприємства – формування споживача, а його зовнішнє і внутрішнє середовище дуже динамічні, однією з найважливіших функцій підприємства стають інновації	Внаслідок розвитку процесу конс'юмеризації, коли споживач стає головним учасником інноваційного процесу, при ухваленні рішення про виробництво і реалізацію продукції необхідно враховувати чинник її привабливості з метою раціонального розподілу і мінімізації коштів на позиціонування певного товару на ринку, вибір засобів комунікації зі споживачем, а також коштів на поліпшення іміджу підприємства
Синергетична теорія	Ураховує, що нелінійність розвитку призводить до появи криз, це «навчає» систему адаптуватися до мінливих умов оточуючого середовища, що, у свою чергу, є важливим чинником самоорганізації та самоуправління, які дозволяють узгоджувати внутрішні процеси	Для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства необхідне використання нелінійних методів дослідження – нейронних мереж, експертних оцінок, теорії активних систем, що дозволяють оцінити ефективність стратегічних організаційних перетворень, які здійснює департамент маркетингу, обґрунтувати створення відділу розвитку

Закінчення табл. 1.1

1	2	3
	підприємства, зберігаючи тим самим його цілісність	бізнесу в маркетинговому департаменті, вивчити чинники, які впливають на розвиток підприємства, врахувати суб'єктивні чинники в управлінні
Міждисциплінарна теорія	Описує цілісність поведінки сучасних соціально-економічних систем за допомогою категорій та інструментів різних областей наукового знання (як точних, так і гуманітарних наук)	Підприємство є дисипативною структурою, тому використання міждисциплінарної теорії дозволить застосовувати біологічні теорії розвитку при вивченні поведінки споживачів, оцінці діяльності керівників департаменту маркетингу і персоналу промислового підприємства
Поведінкова теорія	Застосовує прийоми управління міжособистісними стосунками і науку про людську поведінку для управління і формування організації	Положення поведінкової теорії, що ґрунтуються на методології ідеальних типів М. Вебера, новій поведінковій економіці Д. Канемана і С. Вернона, служать основою для ухвалення рішень керівниками департаменту маркетингу з урахуванням положень про обмежену раціональність
Мотиваційна теорія	Ураховує моделі поведінки топ-менеджерів залежно від умов внутрішнього і зовнішнього середовища	Положення мотиваційної теорії не лише враховують активні потреби споживачів ринку, але і формують місце суб'єкта на основі філософії бізнесу з точки зору його мотивації, застосування різних систем заохочення, використання його як інтелектуальний капітал, розробляючи при цьому систему оцінки керівників департаменту маркетингу на основі підвищення інформаційного рівня і креативності
Теорія ризиків	Ураховує обмеженість матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів	Положення теорії ризиків необхідно застосовувати з метою зменшення невизначеності поведінки суб'єкта господарювання; процес функціонування підприємства слід розглядати з урахуванням таких видів ризику: первинного, поточного, очікуваного, допустимого

Спираючись на наведені результати досліджень основних наукових положень економічних теорій, які є основою для удосконалення і подальшого розвитку теорії підприємства, можна сформулювати наступні консолідовані теоретичні положення інтеграційної теорії стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства:

1. Підприємство, будучи соціально-економічною системою, є об'єктом, що має такі властивості, які необхідно розглядати з точки зору поло-

жень теорії системного аналізу: цілісність, тобто підприємство – це єдине ціле, має зміст, форму, спрямоване на досягнення соціальних цілей і задач економічної системи; складність будови і функціонування організаційних структур управління; нелінійність процесів; відкритість – взаємодія з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Виходячи з викладеного, слід урахувувати системний зв'язок між партнерами і споживачами, що, у свою чергу, вимагає розгляду системи «споживач – підприємство – партнер».

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок про те, що як фундаментальні положення теорії стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності доцільно використовувати положення наступних теорій: теорії підприємства – неокласичної, інституційної, неінституційної, еволюційної, підприємницької, теорії, що базується на знаннях, інтеграційної; системного аналізу; маркетингу; стратегічного управління; теорії розвитку інновацій; синергетики; міждисциплінарного підходу; поведінкової теорії; теорії мотивації; теорії ризиків.

2. Виконавши аналіз теорій підприємства, потрібно приділити увагу багатопросторовій теорії Г. Б. Клейнера, виділяючи в ній роль маркетингу як головного простору, який робить можливим взаємозв'язок підприємства з внутрішнім і зовнішнім середовищем, адаптує їх один до одного. Все це вимагає комплексного розгляду із застосуванням синергетичної і міждисциплінарної теорій. Маркетинг є основою, що забезпечує гармонійний взаємозв'язок підприємства із зовнішнім і внутрішнім простором для досягнення соціальних і економічних цілей його функціонування.

Оскільки маркетинг є функцією управління підприємством, він служить меті забезпечення випуску ефективної (тієї, що приносить прибуток) продукції, а як філософія бізнесу – випуску продукції, що задовольняє потреби споживача навіть тоді, коли товар збитковий для підприємства. Тому стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства слід розглядати як філософію бізнесу і говорити не про маркетинг товару, а про маркетинг підприємства в цілому.

Підприємство несе відповідальність перед своїм споживачем за якісне здійснення вибраної стратегії взаємодії з соціальним середовищем і головною його метою стає формування споживача.

3. На основі теоретичного підґрунтя дістали подальший розвиток консolidовані теоретичні положення інтеграційної теорії стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності, на основі яких необхідно зробити такий висновок: оскільки стратегічний маркетинг є філософією бізнесу, то генератором використання системних мультиплікативних ефектів стає маркетингова діяльність. Маркетингова діяльність забезпечує взаємозв'язок між загальноекономічними, конкурентними і функціональними стратегіями, і лише маркетинг може реалізувати економічні та соціальні цілі підприємства. Застосування стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства дозволяє встановлювати сприятливі зв'язки із зовнішнім середовищем, яке чинить значний вплив на діяльність будь-якого підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що маркетинг є основою стратегічного управління підприємством у цілому. Залежно від загальноекономічних стратегій, фаз життєвого циклу, чинників макро- і мікросередовища підприємство має різні економічні і соціальні цілі, які слід об'єднати за допомогою положень стратегічного маркетингу.

На результатах оцінювання якості формування і реалізації маркетингових стратегій потрібно формувати весь комплекс стратегій підприємства як основу для управління підприємством у цілому.

Упровадження комплексу стратегій промислового підприємства вимагає застосування конкретних заходів щодо дослідження ринку і реалізації вироблюваних даним підприємством товарів. У зв'язку з цим виникає безліч проблем при виборі напрямів розвитку підприємства і визначенні чинників його впливу та класифікаційних ознак. Аналіз існуючих класифікацій стратегій розвитку промислового підприємства вимагає подальшого їх удосконалення за такими ознаками: спрямованість, суть контекстних перетворень. Застосування запропонованої класифікації дає можливість керівникам промислового підприємства і потенційним покупцям ухвалювати рішення про необхідність виробництва і споживання певних товарів, виготовлених даним підприємством.

4. Згідно з неокласичною теорією, стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства повинне здійснюватися як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі з урахуванням формальних (системи законодавства), структурних утворень (у вигляді підрозділів підприємств) і неформальних правил (організаційної культури) промислових підприємств. Оскільки маркетинг

є основою функціонування сучасного підприємства, його реалізація повинна здійснюватися окремим підрозділом, виділеним в організаційній структурі промислового підприємства. Як такий підрозділ доцільно використовувати департамент маркетингу з включеним до нього відділом розвитку, створення якого ґрунтується на основних положеннях неокласичної теорії підприємства.

5. Інституційні теорії обґрунтовують правила послідовності вибору поведінки підприємства в зовнішньому і внутрішньому середовищі, вибір формальної і неформальної систем (тобто організаційної і культурної), які враховують специфічні методи управління відносинами, що виникають між найманими працівниками і власниками. Так, для реалізації консолідованих теоретичних положень даної теорії особливу роль слід відвести фахівцям у галузі маркетингу, оскільки вони займають високу позицію в управлінні підприємством. Вони визначають, з одного боку, можливості підприємства, а з іншого – потреби ринку, тому на них покладена велика відповідальність, а це, у свою чергу, вимагає застосування положень поведінкової і мотиваційної теорій для стимулювання і мотивації їх праці та підтримки готовності споживачів до прийняття рішення про покупку, що в цілому служить розвитку успішної діяльності промислового підприємства. Усі ключові положення ґрунтуватимуться на методиці оцінки діяльності керівників департаменту маркетингу з урахуванням чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, в яку входить система стимулювання керівників даного департаменту.
6. На основі положень підприємницької теорії, теорії системного аналізу, теорії підприємств, що базується на знаннях, слід зробити такий висновок: промислове підприємство є сукупністю власне підприємства – об'єкта процесу розвитку маркетингової діяльності та маркетолога – суб'єкта процесу розвитку маркетингової діяльності, який досягає своєї мети із задоволення власних активних потреб. Тому маркетолога слід розглядати як інтелектуальний капітал, а оскільки маркетинг є філософією бізнесу, то маркетолог знаходиться в авангарді реалізації положень стратегічного маркетингу на підприємстві.
7. Економіка будь-якої країни, галузі, окремого підприємства розвивається хвилеподібно через чергування підйомів і спадів. Саме ці підйоми і спади пов'язані з появою або вичерпанням потенціалу підприємства і є точками біфуркації, в яких здійснюється вибір на пряму його подальшого

функціонування. Таким чином, народжується нова структура, здатна діяти в умовах, що змінюються під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Вимагають обґрунтування на основі опитування керівників підприємств переробної галузі чинники, що впливають на розвиток промислових підприємств, а саме: технічні, технологічні, економічні, фінансові, інноваційно-інтелектуальні, інформаційні. Новизна полягатиме в комплексному дослідженні різнохарактерних чинників та їх об'єднанні з урахуванням потенційних інтересів власників, персоналу, споживачів, партнерів. Все це створює об'єктивну необхідність застосування теорії розвитку до дослідження життєдіяльності підприємства в цілому і проведення маркетингової діяльності зокрема.

8. В умовах ринкової економіки формуються цільові ринки різних товарів. Розвиток бізнесу передбачає використання результатів дослідження ринку для розробки заходів щодо завоювання певної частки ринку і його сегментів конкретним товаром. Будь-який товар, потрапляючи на цільовий ринок, має певний життєвий цикл, і для його просування від виробника до кінцевого споживача підприємству необхідно розробити і використати певну стратегію поведінки на цільовому ринку залежно від етапу життєвого циклу товару. При ухваленні рішення про виробництво і реалізацію інноваційних товарів слід керуватися інтересами як виробника, так і споживача. У зв'язку з розвитком процесу конс'юмеризації, коли споживач стає головним учасником інноваційного процесу, при ухваленні рішення про виробництво і реалізацію потрібно враховувати чинник привабливості з метою раціонального розподілу і мінімізації коштів на позиціонування певного товару на ринку, вибір засобів комунікації зі споживачем, поліпшення іміджу підприємства.
9. Невизначеність і багатофакторність зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства вимагають застосування теорії економічних ризиків у процесі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства.
10. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства вимагає координації на мезо- і макрорівнях, тому доцільно розвивати функції органів державного управління і місцевого самоврядування з моніторингу ринку, створюючи єдину маркетингову мережу задоволення інтересів споживачів у певних видах товарів, стрижнем якої в організаційній формі може бути регіональний маркетинговий центр, що фінансується спілками підприємств і органами державної влади.

Різноманітність наукових основ теорії стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства дозволяє назвати її теорією інтегрованою і запропонувати паспорт структури, розробленої Г. Б. Клейнером:

- 1) клас об'єктів: система взаємостосунків між промисловим підприємством і зовнішнім, внутрішнім, соціальним та економічним середовищем у процесі здійснення стратегічної маркетингової діяльності;
- 2) період розгляду: довгостроковий, стратегічний;
- 3) аспекти розгляду об'єктів: економічний, організаційно-управлінський, соціальний;
- 4) ситуації, що пояснюються теоретично: стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства;
- 5) початкові положення: стратегічне управління промисловим підприємством – складний багатоплосковий процес; його результати є суспільним і колективним благом; успішність стратегічного управління залежить від організаційно-управлінських властивостей, відкритості та інформованості підприємства;
- 6) апарат методів: загальнофілософські методи пізнання, методи формалізованого подання систем (кількісні) та їх вербального опису (якісні);
- 7) прийняті способи аргументування й обґрунтування положень теорії;
- 8) основні положення теорії.

Таким чином, подальший розвиток методологічних положень відповідно до запропонованих консолідованих теоретичних положень є обґрунтованим. Було розроблено концептуальний підхід до процесу формування теорії стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства, який ураховує всі наведені особливості і базується на методології ухвалення рішень, маркетингу, стратегічному управлінні, системному аналізі, на сучасних теоріях підприємства, поведінковій, мотиваційній теоріях, які, у свою чергу, є основою для подальшого розвитку та удосконалення запропонованого підходу. Можна сформулювати базові консолідовані положення щодо створення інтеграційної теорії підприємства для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності [65; 66].

1.2 Сутність розвитку промислового підприємства

На сьогоднішній день основною тенденцією світової економіки в цілому і національних економік, зокрема в економіки України, є постійно зростаюча динамічність змін оточення такої соціально-економічної системи, як промислове підприємство. Саме ця динамічність змін і невизначеність зовнішнього середовища в поєднанні з внутрішніми суперечностями є джерелом розвитку соціально-економічної системи.

Різноманітні зміни зовнішнього середовища постійно створюють як можливості, так і загрози для стабільного функціонування промислового підприємства. Це пояснюється, в першу чергу, відкритістю даної соціально-економічної системи, що характеризується безперервним обміном між системою і зовнішнім середовищем речовиною, енергією та інформацією. Таким чином, відкрита соціально-економічна система, потрапляючи під вплив різних позитивних і негативних чинників зовнішнього середовища, постійно змінює свій якісний стан, що супроводжується перетворенням її внутрішніх та зовнішніх зв'язків, і в результаті відбувається розвиток складної соціально-економічної системи.

Проте некерований розвиток з часом може змінити вектор спрямованості з позитивного на негативний, стати деструктивним і призвести до припинення існування системи у принципі. Отже, розвиток соціально-економічної системи об'єктивно потребує безперервного і якісного управління. Таке управління розвитком промислового підприємства як соціально-економічної системи забезпечує виключно маркетингова діяльність.

Необхідно підкреслити, що сама відкритість у зовнішнє середовище промислового підприємства ґрунтується на реалізації маркетингової діяльності. Маркетингова діяльність промислового підприємства забезпечує створення і параметри зв'язків системи із зовнішнім середовищем, включаючи партнерів по бізнесу, споживачів і громадськість у цілому. Таким чином, взаємодія внутрішнього і зовнішнього середовища можлива тільки за рахунок реалізації маркетингової концепції управління підприємством, яка у загальному вигляді може бути здійснена за такими етапами:

- 1) відбувається яка-небудь зміна зовнішнього середовища;
- 2) маркетингова діяльність промислового підприємства забезпечує збирання, аналіз і підготовку інформації про зміни, що відбулися, а також прогнозу інформацію щодо можливих подальших змін, яка надається

для внутрішнього користування й ухвалення стратегічних рішень вищим керівництвом промислового підприємства;

- 3) внаслідок ухвалення і реалізації стратегічних рішень здійснюється реакція внутрішнього середовища на зовнішні зміни.

І хоча дії соціально-економічної системи мають деякий вплив на зовнішнє середовище, очевидно, що все ж таки домінує в даній взаємодії зовнішнє середовище.

Крім того, необхідно відзначити ще один важливий аспект розвитку соціально-економічної системи: розвиток, навіть якщо він має позитивну спрямованість, супроводжується як позитивними, так і негативними характеристиками. Наприклад, надмірне ускладнення структури і складу системи, з одного боку, є наслідком конструктивного розвитку, з іншого боку, може призвести до втрати гнучкості і швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, тобто спричинити негативні наслідки для самої системи. У цьому випадку також лише маркетингова діяльність дозволяє своєчасно спрогнозувати і запобігти виникненню таких та аналогічних несприятливих ситуацій.

З викладеного виходить, що виключно маркетингова діяльність промислового підприємства дає можливість здійснювати раціональну і своєчасну трансформацію структури і зв'язків даної соціально-економічної системи адекватно до змін її оточення.

Це дозволяє стверджувати, що стабільність існування і динаміка розвитку промислового підприємства в цілому прямо пропорціонально залежить від рівня розвитку маркетингової діяльності підприємства.

Для ефективного управління розвитком стратегічної маркетингової діяльності промислового підприємства необхідно розуміти суть поняття «розвиток» як економічної, так і філософської категорії.

Проведений аналіз показує, що існує безліч визначень поняття «розвиток» як філософської категорії [67; 68; 69; 70; 71; 72; 73] (табл. 1.2). Так, філософський енциклопедичний словник містить визначення, де розвиток розглядається як універсальна властивість «розгортання» об'єктів; Е. Г. Юдін [71] подає розвиток як направлену дію – зміну самих об'єктів; схожі визначення наводить Л. Г. Мельник [69, 70], який розглядає розвиток як необоротну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів, а також Р. С. Дяків [72] і Б. А. Грушин [73], які так само вважають розвиток дією – рухом від одного якісного стану об'єкта до іншого.

Таблиця 1.2

Визначення розвитку як філософської категорії

Автор	Зміст визначення
А. Н. Азріліян [74]	Розвиток – процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, досконаліший; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого; ступінь свідомості, обізнаності, культурності
Р. С. Дяків та Б. А. Грушин [72, 73]	Розвиток – це процес руху від нижчого до вищого (до більших досягнень), зміна матерії та свідомості, в результаті чого відбувається зміна якості предмету, явища, діяльності, перехід до нового, прогресивнішого
Ю. С. Масленчиков [75]	Розвиток – перехід від одного якісного стану до іншого
Л. Г. Мельник [69, 70]	Розвиток – необоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних (організм, підприємство) та ідеальних (мова, культура) об'єктів
С. І. Ожегов [76]	Розвиток – процес закономірної зміни, переходу від одного стану в інший, досконаліший, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого
Е. Г. Юдін [71]	Розвиток є необоротною, наведеною, закономірною зміною матеріальних та ідеальних об'єктів
Ю. В. Філіппов [77]	Поняття розвитку включає три взаємопов'язаних характеристики: зміна, зростання, поліпшення, головною з яких є остання

Аналіз літературних джерел з проблеми визначення розвитку як філософської категорії [67 – 77] дозволяє відзначити наступні ключові моменти:

1. Філософське розуміння поняття «розвиток» тісно пов'язане з такою властивістю об'єкта, як системність, а для підприємства системність є однією з першорядних властивостей.

Розвиток властивий будь-яким об'єктам, що мають просту або складну системну будову.

У результаті розвитку системи виникає її новий якісний стан, виражена зміна складу або структури, зумовлена виникненням, трансформацією чи зникненням елементів і зв'язків системи.

2. Суперечливість поняття «розвиток»: з одного боку, розвиток передбачає здатність системи зберігати стійкість і протистояти змінам зовнішнього середовища, з другого боку, здатність системи до постійної трансформації адекватна змінам зовнішнього середовища.
3. Невід'ємними атрибутами розвитку є: спрямованість; незворотність; закономірність; упорядкованість; випадковість і невизначеність; самоорганізація.

Вбачається за необхідне особливо підкреслити, що розвиткові завжди властива спрямованість. Це пояснюється тим, що розвиток за своєю природою є зміною якісного стану об'єкта, яка супроводжується перетворенням його структури. У свою чергу, будь-яка зміна є динамічним процесом і, на відміну від статичних процесів, завжди має спрямованість. Беручи до уваги динамічну природу розвитку, розрізняють висхідний (характеризується нарощуванням якісних характеристик системи) і спадний (характеризується зниженням якісних характеристик системи) розвиток.

Залежно від специфіки об'єкта, механізму розвитку, джерела і спрямованості виділяють різні форми і види розвитку, які є діалектичною єдністю кожної пари полярних значень:

- екстенсивний (виявлення і збільшення того, що вже існувало) та інтенсивний (виникнення якісно нових форм);
- екзогенний (розвиток, що визначається лише ззовні, навколишнім світом) та ендогенний (розвиток, джерело якого знаходиться усередині об'єкта, що розвивається);
- еволюційний (повільні, поступові, неявні зміни в структурі об'єкта – кількісні зміни) і революційний (раптові, різкі, стрибкоподібні, докорінні зміни в структурі об'єкта – якісні зміни);
- прогресивний (розвиток уперед) і регресивний (розвиток назад).

Потрібно пам'ятати, що у будь-якому випадку розвиток підприємства є розвитком соціальних форм існування матерії, що визначено природою і будовою системи підприємства як об'єкта розвитку (згідно з класифікацією Б. А. Грушина [73]).

Дослідження філософського розуміння поняття «розвиток» необхідне, оскільки філософія є основою всіх природничих і соціальних наук, вона з'явилася задовго до їх зародження, внаслідок чого філософія розглядає поняття «розвиток» не стосовно якого-небудь конкретного об'єкта, що має безліч особливостей, а стосовно деякого ідеального об'єкта, а це дозволяє ви-

користувати філософське визначення розвитку в будь-якій сфері наукового пізнання. Крім того, філософський інструментарій пізнання, дослідження й аналізу об'єкта є універсальним, і тому може бути взятий за основу безпосередньо економічної інтерпретації поняття «розвиток».

Розвиток для організації розглядається одними авторами (табл. 1.3) як такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, іншими – як виділена у складі підприємства система, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних і якісних змін у всіх функціональних сферах підприємства, а також її структура управління на основі зворотних зв'язків, у яких розв'язуються задачі стратегічного і тактичного управління і запускаються механізми самоорганізації та оперативного управління розвитком [78].

Таблиця 1.3

Визначення розвитку як економічної категорії

Автор	Зміст визначення
Л. Л. Базилевич [79]	Розвиток описує якісні перетворення організації виробництва та управління, що приводять до істотного підвищення науково-технічного рівня, економічної і соціальної ефективності діяльності, поліпшення якості управління
Е. М. Коротков [80]	Розвиток – сукупність змін, що ведуть до появи нової якості і зміцнюють життєстійкість системи, її здатність чинити опір руйнівним впливам зовнішнього середовища
Б. Л. Кучин [81]	Розвиток може розглядатися як сукупна зміна у взаємозв'язку кількісних, якісних і структурних категорій системи
Ю. А. Путятін, А. І. Пушкар [82]	Розвиток підприємства розглядається як тип змін, що підвищують ступінь організованості системи
М. П. Тодаро [83]	Розвиток слід розуміти як багатовимірний процес, що включає реорганізацію і переорієнтацію всієї економічної і соціальної системи
Р. А. Фатхутдінов [62, 56]	Розвиток – процес удосконалення системи

Економічна інтерпретація поняття «розвиток» ґрунтується на філософському визначенні розвитку стосовно об'єктів економічної природи.

А. Н. Азріліян [74] визначає розвиток як процес закономірної зміни від менш досконалого стану економічного об'єкта до більш досконалого; Р. С. Дяків [72] стверджує, що розвиток – це процес руху від нижчого до вищого; О. М. Тридід [84] вважає, що розвиток – це виділена у складі підприємства система (має зворотні зв'язки, є керованою), яка об'єднує інноваційні процеси, що і забезпечує якісні та кількісні зміни у функціонуванні підприємства.

Таким чином, аналіз літературних джерел свідчить, що деякі автори [73; 74] визначають поняття «економічний розвиток економічного об'єкта» приблизно так само, як поняття «розвиток» визначено з погляду філософії, без урахування відмінних особливостей даного виду об'єктів від інших; деякі ж автори [84; 85; 86] у своїх визначеннях намагаються виявити і врахувати такі особливості.

Крім того, окремі учені [73; 74; 75] сходяться на думці, що розвиток як економічна категорія є процесом, причому винятково прогресивним, а деякі [20] вважають, що розвиток є підсистемою в системі економічного об'єкта.

Проте розвиток – це необов'язково процес прогресивний, про що свідчить наявність у стратегічному маркетингу таких стратегій, як згортання, «зняття урожаю» і ліквідація, коли логічним наступним етапом розвитку стає зникнення об'єкта як такого. Слід підкреслити, що розвиток є кінцевим процесом: об'єкт проходить один або декілька циклів від зародження до його зникнення (так звана поліциклічність процесу розвитку), де повторюваність циклів зумовлена настільки глибокою зміною якісного стану об'єкта, що його можна вважати перетворенням на новий об'єкт, більш відповідний умовам зовнішнього середовища, що змінилися.

Таким чином, саме безперервний процес розвитку дозволяє економічним об'єктам існувати в різноманітних і динамічних умовах зовнішнього середовища.

У результаті проведеного дослідження, на наш погляд, для управління стратегічним розвитком підприємства якнайповнішим буде таке визначення розвитку як економічної категорії:

Розвиток – направлений процес зміни якісного стану об'єкта, що супроводжується перетворенням його внутрішніх і зовнішніх зв'язків, забезпечує єдність досягнення стійкості та адаптивності системи об'єкта відповідно до вимог зовнішнього середовища і таким чином забезпечує її життєздатність максимально тривалий період часу.

Як було описано раніше, джерелом розвитку соціально-економічної системи є, з одного боку, мінливість і динамічність оточення, іншими словами, суперечності зовнішнього середовища, з другого боку, внутрішні суперечності самої системи.

На наявність і вплив на процес розвитку суперечностей указує в своїй роботі О. В. Раєвнева [86]. Проте можна запропонувати деяке перетворення запропонованої нею класифікації.

Так, до зовнішніх суперечностей можуть бути віднесені:

- суперечності макросередовища;
- суперечності середовища найближчого оточення;
- суперечності мікросередовища (маються на увазі постачальники, посередники, конкуренти і споживачі);

а до внутрішніх суперечностей:

- суперечності, що підвищують гнучкість та адаптивність системи;
- суперечності, що ведуть до формування нової дисипативної структури.

Також до внутрішніх – ті суперечності, що виникають:

- між цілісністю підприємства і необхідністю автономії його структурних підрозділів;
- між плановістю розвитку і невизначеністю його умов;
- між централізацією і децентралізацією управління;
- між науковим та творчим підходами при ухваленні рішень;
- між ретельністю і творчістю співробітників.

І внутрішні, і зовнішні суперечності можуть бути:

- 1) за рівнем складності – прості, складні;
- 2) за можливістю розв'язання – розв'язні, нерозв'язні;
- 3) за першочерговістю розв'язання – термінові, планові, нетермінові.

Оскільки суб'єкт управління в процесі управління розвитком промислового підприємства часто може чинити лише незначний вплив на розв'язання зовнішніх суперечностей, а на розв'язання суперечностей макросередовища практично не може впливати, слід особливу увагу приділяти розв'язанню внутрішніх суперечностей, на які вплив суб'єкта управління достатньо суттєвий, а іноді практично необмежений. До внутрішніх суперечностей належать ті, що виникають:

- між цілісністю підприємства і необхідністю автономії його структурних підрозділів;
- між плановістю розвитку і невизначеністю його умов;
- між централізацією і децентралізацією управління;
- між традиційними та творчими підходами при ухваленні рішень;
- між ретельністю і творчістю співробітників.

Нерозв'язні суперечності постійно повинні бути у полі зору маркетологів для того, аби вчасно було вжито заходів з мінімізації наслідків руйнівного впливу нерозв'язних суперечностей [87].

Прояви зовнішніх суперечностей можуть бути найрізноманітнішими: починаючи від конфлікту ухваленної підприємством стратегії та, наприклад, ухваленого парламентом нового правового чи економічного закону або культурними й релігійними традиціями даної країни і закінчуючи негараздами в інфраструктурі даної галузі або навіть просто порушенням зв'язків з одним з елементів мікросередовища, наприклад, з постачальниками чи посередниками. Роль маркетингу в даному випадку полягає в забезпеченні надходження необхідної інформації до системи, а також у забезпеченні зворотного зв'язку системи із зовнішнім середовищем. Таким чином, використовуючи маркетинг як посередника, підприємство має можливість тим або іншим чином відреагувати на зміни зовнішнього середовища. Залежно від реакції системи на суперечності зовнішнього середовища, а також від наявності та якості підсистеми маркетингу виникають ті чи інші наслідки прояву даних суперечностей для підприємства (рис. 1.3).

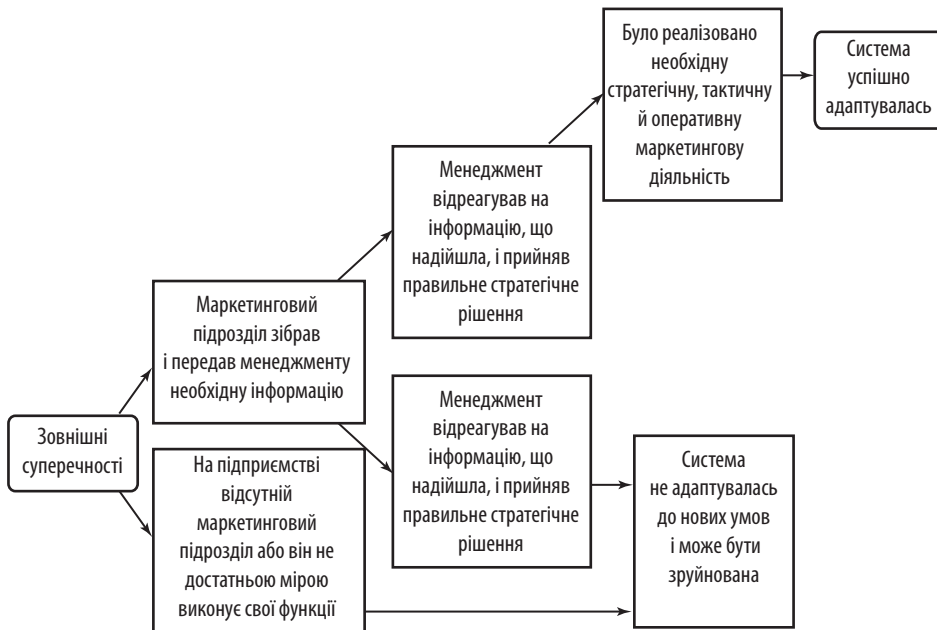


Рис. 1.3. Дія суперечностей зовнішнього середовища на розвиток підприємства та наслідки їх виникнення

Розглянемо основні чинники зовнішніх суперечностей щодо маркетингової діяльності і наслідки виникнення даних суперечностей для підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Вплив основних зовнішніх суперечностей щодо маркетингової діяльності на розвиток підприємства та наслідки їх виникнення

Основні зовнішні суперечності щодо маркетингової діяльності	Наслідки виникнення зовнішніх суперечностей
1	2
Невідповідність стратегії підприємства змінам демографічного середовища: чисельності населення, густини розміщення, вікової структури, співвідношення чоловіків і жінок, національного складу, роду занять тощо	Відсутність корегування стратегії підприємства відповідно до змін демографічного середовища, які, у свою чергу, зумовлюють зміни складу та структури ринків збуту, призводить до часткової або повної втрати ринків збуту підприємства
Незмінність стратегії підприємства при змінах економічного середовища: купівельної спроможності споживачів та/або структури споживання	Результатом появи даної суперечності є завищення або зниження цін, а також пропозиція ринкові «непотрібного товару», що спричинює відмови споживачів від покупки
Конфлікт стратегії підприємства та основних тенденцій зміни природного середовища: прогресуючий дефіцит сировини, здорожчання енергії, забруднення навколишнього середовища, посилення державного регулювання використанням природних ресурсів	Нераціональне використання сировини та енергії, яке негативно впливає на навколишнє середовище, а також порушення законодавства щодо екології зумовлюють появу у підприємства екологічних проблем, порушується баланс соціально-економічної системи і соціального середовища
Невідповідність стратегії підприємства тенденціям змін НТП при розробці стратегії підприємства таких чинників науково-технічного середовища, як: прискорення науково-технічного прогресу, збільшення асигнувань на проведення науково-технічних розробок, у тому числі з метою навіть незначного удосконалення товару, посилення вимог контролю до нових товарів	Суперечність набуває форми конфлікту старих і нових технологій, і ті підприємства, які використовують старі технології, програють, а перед підприємствами, що застосовують нові технології, відкриваються нові ринки збуту і нові маркетингові можливості
Відсутність необхідних змін стратегії підприємства відповідно до змін політичного середовища, які виявляються в зміні законодавства після регулювання комерційної діяльності, в усе більшій кількості зацікавлених громадських організацій, у посиленні соціальної відповідальності	Внаслідок цього підприємство вступає в конфлікт з інтересами суспільства

Закінчення табл. 1.4

1	2
Невідповідність стратегії підприємства чинникам культурного середовища, тобто базовим і вторинним культурним цінностям	Відсутність урахування відмінностей базових культурних цінностей різних ринків або змін вторинних культурних цінностей, що відбуваються в межах одного ринку, призводить до неможливості задоволення існуючого попиту і, врешті-решт, до втрат ринків збуту
Невідповідність стратегії підприємства організаційно-структурним зв'язкам з суб'єктами, найближчого оточення	Спричиняє витіснення підприємства з інфраструктури галузі і подальшу його ізоляцію
Невідповідність стратегії правилам поведінки, встановленим у мікросередовищі даного підприємства: нав'язування дискримінаційних цін посередникам і постачальникам, несумлінне ведення конкуренції, ігнорування потреб споживачів	Призводить до глибокої відокремленості та втрати зв'язків з суб'єктами ринку необхідними для існування підприємства

Оскільки промислове підприємство дуже часто може мати лише незначний вплив на вирішення зовнішніх суперечностей, необхідно особливу увагу приділяти вирішенню внутрішніх суперечностей, на які вплив суб'єкта управління, навпаки, досить істотний, а іноді практично необмежений.

Дія внутрішніх суперечностей на розвиток підприємства аналогічна дії зовнішніх суперечностей з тією різницею, що у першому випадку результатом такої дії є не адаптація, а розв'язання суперечності, що уможливорює досягнення необхідного рівня стійкості підприємства.

До внутрішніх відносять наступні суперечності:

- збільшення собівартості і матеріаломісткості за наявності програми їх зниження;
- невідповідність цінової політики стратегічним цілям підприємства;
- невідповідність маркетингової, збутової, фінансової та інноваційної діяльності стратегії підприємства;
- невідповідність показників ліквідності, платоспроможності, прибутковості, рентабельності, ділової активності встановленим нормативам і т. д.

Більш докладно чинники внутрішніх суперечностей щодо маркетингової діяльності і наслідки їх впливу на підприємство подано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Вплив головних чинників внутрішніх суперечностей щодо маркетингової діяльності на розвиток підприємства та наслідки їх виникнення

Головні чинники внутрішніх суперечностей щодо маркетингової діяльності	Наслідки виникнення внутрішніх суперечностей
1	2
Суперечності між зростанням собівартості, матеріаломісткості продукції та впровадженням програми їх зниження	Унеможлиблює досягнення конкурентних переваг у конкурентній боротьбі за рахунок низьких витрат
Суперечності між постійними змінами у номенклатурі продукції та відсутністю чіткої програми зі зміни номенклатури	Збільшення витрат на розробку нових видів продукції
Суперечності між наявністю програми щодо зміни номенклатури продукції та невиконанням дій у відповідності до неї	Втрата конкурентної переваги у новизні продукції
Суперечності між наявністю програми підвищення якості продукції та невиконанням дій у відповідності до неї	Втрата потенційних покупців
Суперечності між зростанням проценту браку та впровадженням програми щодо підвищення ефективності організації виробництва	Збільшення матеріальних витрат
Суперечності між зниженням ритмічності роботи та впровадженням програми щодо підвищення ефективності організації виробництва	Збільшення трудових витрат
Суперечності між зменшенням обсягів виробництва та впровадженням програми щодо їх збільшення	Унеможлиблює використання «ефекту масштабу виробництва»
Суперечності між низьким рівнем автоматизації виробництва та впровадженням програми з автоматизації виробництва	Збільшення трудових витрат
Суперечності між низькою кваліфікацією та досвідченість персоналу та стратегічними цілями підприємства	Можливі втрати часу, брак у виробництві
Суперечності між низькою мотивацією персоналу та наявністю програми щодо підвищення заробітної плати	Можлива висока плинність кадрів, зниження якості продукції
Суперечності між високою плинністю виробничого персоналу та стратегічними цілями підприємства	Втрати часу на підготовку персоналу, освоєння технології виробництва
Суперечності між придбанням дорогих сторонніх інновацій та наявністю програми власних інноваційних розробок	Збільшення собівартості продукції
Суперечності між відсутністю сучасних інформаційних технологій та наявністю програми з підвищення забезпеченості сучасними інформаційними технологіями	Зростання витрат на оформлення документів, розробку продукції, інновацій

Закінчення табл. 1.5

1	2
Суперечності між відсутністю ресурсозберігаючих технологій та наявністю програми щодо підвищення рівня технологічного забезпечення виробництва	Збільшення собівартості продукції
Суперечності між застарілим обладнанням, технологією та наявністю програми щодо підвищення техніко-технологічного рівня виробництва	Втрати часу, зниження рівня якості продукції
Суперечності між наявністю програми щодо розробки унікальної продукції та невиконанням дій у відповідності до неї	Можливі втрати конкурентної переваги щодо унікальності
Суперечності між наявністю програми із здійснення науково-технічних розробок та невиконанням дій у відповідності до неї	Втрата переваги щодо унікальності продукції, технології
Суперечності між впровадженням плану щодо виходу на ринок з новою продукцією та невиконанням відповідних дій	Можливі втрати конкурентної переваги пов'язаної з унікальністю продукції
Суперечності між наявністю програми з патентного захисту технології, продукції та невиконанням дій у відповідності до неї	Нетривалий час використання технологічної переваги
Суперечності між впровадженням заходів щодо просування продукції на ринок та невиконанням відповідних дій	Можливі зменшення ринків збуту, кількості покупців
Суперечності між зростанням маркетингових витрат та впровадженням програми їх зниження	Збільшення собівартості продукції
Суперечності між показниками ліквідності, платоспроможності, прибутковості, рентабельності, ділової активності та встановленими нормативами	Зниження рівня фінансових можливостей, що може не дозволити здійснити заходи із зниження собівартості продукції
Суперечності між дефіцитом власних оборотних коштів та впровадженням програми щодо збільшення їх обсягу	Зниження рівня фінансових можливостей, що унеможливує здійснення заходів зі зменшення собівартості продукції

Найбільш раціонально розв'язувати існуючі суперечності (як зовнішні, так і внутрішні), використовуючи відомості, що акумулюються маркетинговою системою інформації, оскільки саме вона надає якнайповніший спектр інформації, включаючи внутрішню, зовнішню, а також інформацію, одержану шляхом маркетингових досліджень. У даному випадку особливо слід відзначити роль інформації, зібраної за допомогою маркетингових досліджень, оскільки вона є якнайповнішою і найбільш адекватною поставленій меті розв'язання конкретних суперечностей.

О. В. Раєвнева в своїй роботі [86] також наводить топологію процесу розвитку підприємства. Проте в запропонованій схемі абсолютно не враховується роль маркетингової діяльності в процесі розвитку, що вбачається не зовсім правильним. Оновлене бачення процесу розвитку підприємства з урахуванням дії маркетингової діяльності подано на *рис. 1.4*.

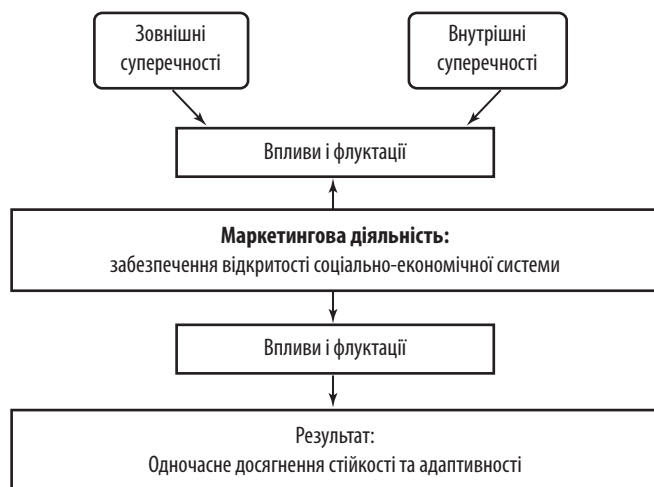


Рис. 1.4. Процес розвитку підприємства з урахуванням дії маркетингової діяльності підприємства

Як було доведено раніше, джерелом розвитку є вплив зовнішніх і внутрішніх суперечностей, який виражається в різного роду діях і флуктаціях. Роль маркетингу при цьому полягає в деякого виду посередникові, який забезпечує обмін між соціально-економічною системою, її внутрішнім і зовнішнім середовищем речовиною, енергією і, головним чином, інформацією, причому, що важливе, цей обмін є двостороннім, а у разі відсутності даного обміну процес розвитку просто неможливий через відсутність необхідних зв'язків між джерелом та об'єктом розвитку. Таким чином, маркетинг не просто дозволяє розв'язувати виникаючі суперечності, а, більше того, стає «відправною точкою» розвитку, і, отже, ігноруючи роль маркетингу, неможливо взагалі говорити про процес розвитку на промисловому підприємстві.

Серед розмаїття існуючих визначень промислового підприємства слід виділити таке: підприємство є системою, оскільки кожен елемент, будучи частиною системи і взаємодіючи з іншими елементами, набуває принципово нових якостей, на відміну від тих, що властиві йому поза системою.

Підприємство є відкритою системою, оскільки відбувається як постійна взаємодія самої системи із зовнішнім середовищем (вплив чинників макро- і мікросередовища), так і постійна взаємодія та зміна елементів усередині системи (адаптація внутрішнього середовища до зовнішнього).

Таким чином, **промислове підприємство** – відкрита соціально-економічна система з перевагами прозорості для споживачів, партнерів, персоналу; сучасний розвиток підприємства можливий лише на основі маркетингу, оскільки підприємство ефективне тільки в разі його корисності для споживачів, зв'язок з якими якраз і є однією з головних функцій маркетингу, тобто маркетинг є основою розвитку.

Крім того, підприємство здатне «вижити» лише при одночасному задоволенні двох обов'язкових умов: забезпечення прибутковості функціонування, тобто матеріальних ресурсів для подальшого розвитку – економічна складова; забезпечення підтримки з боку соціального середовища, що можливе тільки через урахування інтересів окремих груп цього середовища (споживачів, партнерів і персоналу) та їх задоволення – соціальна складова.

Отже, узагальнення й аналіз зібраної інформації дозволяє дати власне базове визначення поняття розвитку промислового підприємства: розвиток промислового підприємства – це процес зміни структури і властивостей даної соціально-економічної системи для повнішої відповідності умовам зовнішнього і внутрішнього середовища.

Розвиток апріорі властивий підприємству як соціально-економічній системі. Він дозволяє змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування, оскільки дає можливість цілеспрямовано управляти змінами, тобто усвідомлено переходити від одного етапу життєвого циклу підприємства до іншого на основі формулювання і реалізації стратегій зростання. Виключно розвитком досягається виживання підприємства, тому що лише він забезпечує реалізацію такої здатності складної відкритої системи, що саморозвивається, якою є промислове підприємство, як самоорганізація. Тому саме наведене визначення завдяки чіткості та відповідності його формулювання стратегічним процесам підприємства буде покладене в основу подальшого дослідження.

Крім того, надалі в роботі будемо спиратись на концептуальне положення, що сучасний розвиток підприємства можливий тільки на основі маркетингової діяльності, а маркетинг – основа розвитку підприємства. Проте дане положення вимагає доведення.

Існує величезна кількість визначень маркетингу [22; 62; 77; 56; 88 – 92]. Однак усі ці визначення зводяться до того, що маркетинг розглядається або як сукупність інструментів дослідження і формування попиту на товари і послуги, або як функція управління, або як філософія бізнесу, і «напрямок» формування залежить від специфіки і масштабів проблем, які розглядаються авторами і вирішуються за допомогою маркетингу.

Для того щоб виключити можливість якого-небудь непорозуміння, уточнимо, що далі мова піде про стратегічний маркетинг.

Слід погодитися з думкою Р. А. Фатхутдінова [62; 56], що суть стратегічного маркетингу виражається: концептуально – стратегічний маркетинг є орієнтацією будь-якої діяльності на споживача; у просторі – стратегічний маркетинг є першою стадією життєвого циклу об'єкта; у часі – стратегічний маркетинг є першою загальною функцією управління.

Підприємство є, з одного боку, технічною системою (створеною штучно, небіологічною), з другого боку, воно кероване людиною, і через це є соціальною системою, тобто набуває рис біологічної системи. Таким чином, застосування міждисциплінарного підходу дозволяє не тільки порівнювати соціальну систему – підприємство – з біологічною системою – людиною, але і відзначати схожі моменти у функціонуванні і розвитку. До таких моментів належать: застосовність законів організації до обох типів систем, наявність цілей систем, а також схожість послідовностей стадій розвитку (стадій життєвого циклу системи).

Р. А. Фатхутдінов виділяє такі стадії життєвого циклу організації (підприємства, компанії, фірми і т. д.) [62; 56]: проектування; будівництво; функціонування; розвиток; закриття (злиття, розформування тощо).

Саме на ранніх стадіях життєвого циклу об'єкта формуються стратегічні, іншими словами, – майбутні параметри цих об'єктів. Для підприємства це стадії проектування і будівництва. Таким чином, стратегічна маркетингова діяльність повинна здійснюватися саме на даному етапі розвитку підприємства. Лише на подальших стадіях життєвого циклу на основі вже розроблених параметрів виконується розробка конкретних стратегій функціонування і розвитку як об'єкта в цілому, так і окремих елементів, що входить у функції безпосередньо стратегічного менеджменту. Крім того, можна говорити про те, що практично найголовніший чинник, який забезпечує одночасно стійкість функціонування підприємства і його адаптивність, – це маркетинг. Отже, стратегічний маркетинг є основою розвитку підприємства і далі реалізується за допомогою стратегічного менеджменту (рис.1.5).

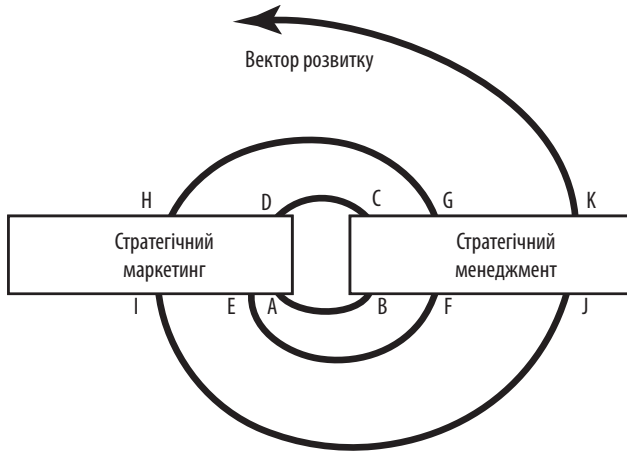


Рис.1.5. Стратегічний маркетинг як основа розвитку підприємства за допомогою стратегічного менеджменту

Необхідно підкреслити, що стратегічний маркетинг і стратегічний менеджмент є двоєдиними поняттями, а не альтернативами, тобто вони існують в тісному взаємозв'язку, проте маркетинг в даному взаємозв'язку є первинним елементом.

В результаті маємо наступну послідовність подій при здійсненні процесу розвитку: стратегічний маркетинг як відправна точка розвитку акумулює інформацію про зовнішні і внутрішні суперечності, а також розробляє стратегічні параметри соціально-економічної системи, після чого результати проведеної роботи передаються стратегічному менеджменту для ухвалення і реалізації необхідних стратегічних рішень (відрізок АВ на векторі розвитку, рис.1.5); на певному етапі стратегічному менеджменту стає не достатньо наявних даних, раніше розроблені стратегічні параметри перестають бути актуальними, і тоді знову починає діяти стратегічний маркетинг (відрізок CD на векторі розвитку) – перший цикл розвитку завершений, далі починається другий цикл розвитку, який відбувається аналогічно першому за винятком того, що він базується вже на іншій інформації та інших стратегічних параметрах (відрізки EF і GH на векторі розвитку), і так далі до нескінченності.

В результаті побудови описаних вище логічних взаємозв'язків було доведено, що сучасний розвиток підприємства можливий тільки на основі маркетингової діяльності.

Можливості розвитку підприємства визначаються впливом різноманітних чинників. Проведений аналіз [88; 89; 91; 92 – 94] та узагальнення літературних джерел з проблеми вивчення чинників розвитку дозволили класифікувати їх у такий спосіб:

- 1) чинники макросередовища (політико-правові, економічні, соціально-демографічні, технологічні) і чинники мікросередовища (підприємство, споживачі, постачальники, посередники, конкуренти);
- 2) чинники явного (економічні, юридичні й організаційні) і чинники латентного впливу (неявні, приховані чинники, які виникають унаслідок впливу явних чинників при неефективній системі управління, зокрема, при конфлікті інтересів управляючої і керованої підсистем) [89];

Особливо слід виділити серед інших класифікацію чинників розвитку за 15 ознаками, розроблену А. В. Василенком [95].

На основі результатів опитувань керівників з маркетингу промислових підприємств та дослідження літературних джерел [88 – 94] вдалося виділити найбільш доцільну класифікацію чинників впливу на розвиток підприємства: технічні; технологічні; економічні; фінансові; інноваційно-інтелектуальні; інформаційні.

Аналізуючи існуючі класифікації чинників розвитку, приходимо до висновку, що класифікація А. В. Василенка є найповнішою і всебічною, оскільки включає дві інші класифікації. Проте при цьому зазначена класифікація містить деякі повторювані групи чинників, через що є невиправдано громіздкою.

З іншого боку, раніше визначених чинників розвитку не завжди достатньо або вони не зовсім відповідають потребі опису тих чи інших етапів розвитку промислового підприємства. Тому пропонується шляхом задавання нових класифікаційних ознак удосконалити існуючі теоретичні розробки з даного питання (табл. 1.6).

Чинники розвитку задають початковий напрям розвитку, при подальшому розвитку ті чи інші відхилення від початкового напрямку можуть змінити напрям вектора розвитку аж до абсолютно протилежного, крім того, вони прискорюють або гальмують процес розвитку. Тому логічно припустити, що кожен чинник розвитку генерує свій напрям і різновид розвитку, який проявляється як наслідок впливу даного чинника.

Розглянемо, яким чином вплив різних чинників визначає можливості розвитку самого промислового підприємства, у який спосіб різні групи чинників

формують певні види розвитку, а як основу розвитку приймемо формування системи маркетингу промислового підприємства.

Таблиця 1.6

**Оновлена класифікація ознак, які впливають на розвиток підприємства.
Запропоновано таку класифікацію чинників, які впливають на розвиток підприємства**

Класифікаційні ознаки	Групи чинників
1. За природою виникнення	1.1. Зміна зовнішнього середовища 1.2. Зміна внутрішнього середовища
2. За механізмом дії	2.1 Позитивні 2.2 Негативні
3. За механізмом виникнення	3.1 Об'єктивні 3.2 Суб'єктивні
4. За сутністю або контекстністю перетворень	4.1 Економічні перетворення 4.2 Соціальні перетворення
5. За часом дії	5.1 Постійні 5.2 Тимчасові
6. За характером прояву	6.1 Циклічні 6.2 Нециклічні
7. За ступенем залежності	7.1 Незалежні (часто одиничні) 7.2 Залежні (комплексні)
8. За ступенем регульованості	8.1 Регульовані 8.2 Нерегульовані
9. За ступенем охоплення наслідків	9.1 Загальні 9.2 Часткові
10. За ступенем дії	10.1 Основні 10.2 Другорядні
11. За явністю прояву	11.1 Явні 11.2 Латентні

Зміни зовнішнього середовища виникають за межами підприємства, їх вплив на підприємство досить значний, а підприємство практично не може впливати на них, тому змушене адаптуватися. Для промислового підприємства зовнішні – це всі чинники макросередовища, а також усі чинники мікросередовища, окрім власне підприємства. Наприклад, саме споживачі визначають необхід-

ність створення та функціонування маркетингового підрозділу на підприємстві, а постачальники, конкуренти і посередники залежно від сталих взаємозв'язків між ними і підприємством – ті, які конкретно функції повинен виконувати відділ маркетингу і наскільки інтенсивною має бути його діяльність.

Чинники макросередовища можуть бути класифіковані у такий спосіб: науково-технічні (впливають на інноваційну діяльність, яка має тісний взаємозв'язок з маркетинговою діяльністю), організаційно-економічні (зумовлюють структуру і функціонування як маркетингового підрозділу, так і підприємства в цілому), соціально-психологічні (забезпечують якість кадрового складу відділу маркетингу), природно-кліматичні та екологічні (чинять вплив на комплекс маркетингу, зокрема, на маркетингову товарну політику підприємства – попит на конкретні види товарів, екологічна чистота матеріалів і самих товарів), політичні і правові (завдяки тісному взаємозв'язку з економічними чинниками впливають на організаційну структуру, функції та інструментарій маркетингу).

Зміни внутрішнього середовища виникають у процесі функціонування самого підприємства та завдяки впровадженню кадрової, фінансової, маркетингової, інноваційної, виробничої, а також цінової політики підприємства. Причинами тих чи інших змін внутрішнього середовища є управлінський персонал підприємства, політика управління, корпоративна культура, організаційна структура підприємства, а також співробітники маркетингового підрозділу. Дія внутрішніх чинників спрямована в основному на формування організаційної структури маркетингового підрозділу і на реалізацію маркетингового менеджменту.

Таким чином, класифікація чинників розвитку за природою виникнення дозволяє визначити відправну точку того відрізка розвитку, що генерується ними: зміни внутрішнього середовища генерують виключно внутрішній розвиток підприємства, що підвищує його стійкість як до внутрішніх, так і до зовнішніх суперечностей, а зміни зовнішнього середовища генерують зовнішній розвиток, що дозволяє підприємству ефективніше адаптуватися до зовнішніх суперечностей, а також через зовнішній розвиток впливати на внутрішній розвиток, оскільки зовнішній розвиток без внутрішнього неможливий.

Залежно від механізму дії розрізняють:

- *позитивні чинники*, що сприяють розширенню маркетингової діяльності, ухваленню маркетингової орієнтації і тим самим розвитку промислового підприємства;
- *негативні чинники* – дія яких є прямо протилежною.

Що стосується видів розвитку, які генеруються даною групою чинників, необхідно відзначити, що позитивні чинники генерують позитивний, конструктивний розвиток, розвиток «вперед», а негативні, відповідно, негативний, деструктивний розвиток, розвиток «назад».

Конструктивний розвиток супроводжується зростанням кількісних і якісних характеристик діяльності підприємства. Даний вид розвитку характеризується ефективною кадровою, фінансовою, маркетинговою, інноваційною, виробничою, а також ціновою політикою підприємства, і внаслідок цього зростанням потенціалу підприємства.

При проявах деструктивного розвитку вектор розвитку змінює свій знак, і всі процеси або гальмуються, або змінюють спрямованість. Показники ефективності роботи підприємства набувають незадовільних або навіть критичних значень. Даний вид розвитку супроводжується загрозою кризи, що вимагає негайних дій щодо запобігання як самій кризі, якщо це можливо, так і її негативним наслідкам у випадку, якщо кризи уникнути неможливо.

Відповідно до механізму виникнення чинники поділяють на об'єктивні – реально існуючі, і суб'єктивні – зумовлені людським фактором. Ці чинники мають як позитивний, так і негативний вплив на всі елементи системи маркетингу та на розвиток промислового підприємства в цілому.

Проте якщо об'єктивні чинники можуть породжувати як конструктивний, так і деструктивний розвиток залежно від ситуації, то суб'єктивні чинники часто є джерелом саме деструктивного розвитку, оскільки базуються тільки на людських мотивах та емоціях. Отже, об'єктивні чинники завжди вимагають обов'язкового врахування, а суб'єктивні чинники – обов'язкової ретельної перевірки і лише за необхідності урахування. Головне при прояві суб'єктивних чинників визначити їх можливі наслідки і масштаб дії, аби не допустити деструктивного розвитку.

Відповідно до сутності або контекстності перетворень доцільно розрізняти чинники: економічних та соціальних перетворень. І хоча ці два чинники тісно пов'язані між собою, що ускладнює визначення домінуючого на даний момент чинника, таке визначення необхідне для ефективної роботи маркетингового підрозділу, ухвалення ним відповідних рішень про пріоритетність здійснення тих чи інших маркетингових дій.

Дані два чинники розвитку генерують відповідно два види розвитку: за рахунок економічних перетворень і за рахунок соціальних перетворень. Економічний розвиток відбувається в економічному середовищі підприємства,

це, наприклад, створення нового товару за допомогою засобів і знарядь праці або створення нової споживчої цінності. Управління економічними перетвореннями вимагає знання економічних законів і застосування економічного інструментарію. Прикладами соціального розвитку можуть бути формування нової соціальної спільності при створенні підприємства та її розформування при його ліквідації або утворення соціальних груп (трудоий колектив) під час функціонування підприємства. Управління соціальним розвитком вимагає знання соціологічної теорії та уміння застосовувати на практиці методи управління людьми.

Тривалість дії чинників визначає період, протягом якого необхідно їх урахувати: постійні чинники вимагають безперервного їх вивчення й аналізу, тимчасові потребують підвищеної уваги лише в періоди їх активації (наприклад, тимчасове підвищення попиту вимагає додаткового залучення фахівців з маркетингу, зміна асортименту – зміни використовуваного інструментарію маркетингу, виникнення надзвичайної ситуації – перегляду функцій маркетингового підрозділу тощо).

Циклічність впливу деяких чинників пов'язана з економічними закономірностями так званих «довгих хвиль». При цьому циклічні чинники легше піддаються маркетинговому аналізу і прогнозуванню, отже, система маркетингу може бути наперед до них підготовлена (скоректовані організаційна структура, функції та інструментарій). Нециклічні чинники, у свою чергу, менш передбачувані, проте їх вплив також необхідно враховувати.

Дві останні класифікаційні ознаки чинників впливу на розвиток підприємства (за часом дії і за характером прояву) дають можливість визначити, який вид розвитку було згенеровано: безперервний розвиток, що генерується постійними і циклічними чинниками, або дискретний, який генерується тимчасовими і нециклічними чинниками. Безперервний розвиток характеризується плавними, прогнозованими змінами характеристик функціонування підприємства, що підпорядковуються певній закономірності. Дискретний розвиток являє собою різкі, несподівані, стрибкоподібні зміни, які не можуть бути описані за допомогою будь-якої відомої закономірності. Дискретним розвитком управляти значно важче, ніж безперервним, оскільки постійно доводиться діяти постфактум, реагуючи на події, що вже відбулися.

Ступінь залежності чинників визначає зв'язок одних чинників з іншими або відсутність такого зв'язку. Наприклад, рівень НТП визначає рівень розвитку науки і техніки на підприємстві (взаємозалежні чинники), від якого

прямо залежать параметри такого елементу комплексу маркетингу, як товар. Або інший приклад: ухвалення закону, що регламентує мінімальний рівень якості певної продукції (незалежний чинник) приводить до виходу з ринку деяких конкурентів, не здатних підтримувати даний рівень якості (похідний чинник), що зумовлює зниження рівня конкуренції на даному ринку і вимагає перебудови деяких елементів системи маркетингу. Вивчення й урахування одиничних незалежних чинників не викликає особливих труднощів з боку системи маркетингу. Проте залежні, або, іншими словами, комплексні, чинники є найбільш небезпечними, оскільки значною мірою схильні до ентропії і можуть мати синергетичний характер, тому вони вимагають підвищеної уваги з боку маркетологів і спрямованості всієї системи маркетингу на їх виявлення і подолання.

На перший погляд здається природним, що вплив на процес розвитку незалежних, одиничних чинників є меншим, ніж вплив залежних, комплексних чинників, однак при найближчому розгляді це виявляється не так: значення має не лише ступінь залежності даних чинників один від одного, але і масштаб та час їх дії. Так, незалежний, одиничний чинник може повністю змінити початковий напрям розвитку в довгостроковому періоді, а група залежних чинників можуть спровокувати лише незначне короткочасне відхилення від курсу.

Ступінь регульованості чинників показує, наскільки даний чинник піддається впливу підприємства. Регульовані чинники – це сильні і слабкі сторони підприємства, а нерегульовані – це можливості і загрози з боку зовнішнього середовища. Аналіз чинників щодо регульованості проводиться за допомогою SWOT-аналізу, після чого здійснюється планування як маркетингової діяльності, так і діяльності підприємства в цілому.

Регульовані і нерегульовані чинники стають причиною керованого і некерованого розвитку. Як відомо, некерований розвиток може призвести не просто до негативних наслідків у вигляді зниження конкурентоспроможності, втрат ринків збуту і прибутків, але і до припинення існування підприємства в цілому. Тому, як тільки з'являються симптоми некерованого розвитку, необхідне ухвалення усіх можливих заходів щодо підвищення керованості процесом розвитку.

За ступенем охоплення наслідків існують такі чинники розвитку:

- загальні чинники – впливають на економіку в цілому або ж їх вплив обмежується однією чи кількома галузями;
- індивідуальні чинники – впливають тільки на конкретне підприємство.

Система маркетингу повинна завжди чутливо реагувати на зміну будь-якого виду чинників даної категорії.

Загальні чинники є причиною комплексного розвитку – розвитку даного підприємства пропорційно розвитку галузі або економіки в цілому. У разі конструктивності даного розвитку його необхідно підтримувати, а у разі деструктивного спрямування – зосередити всі сили для того, щоб йому протистояти. Індивідуальні чинники впливають на розвиток лише даного підприємства і генерують його індивідуальний розвиток. Індивідуальний деструктивний розвиток легше подолати, оскільки він визначається меншою кількістю детермінант.

За ступенем впливу розрізняють: основні чинники, які є основою для формування системи маркетингу, а також другорядні, які чинять коригуючий вплив на існуючу систему. Звідси виходить, що основні чинники є визначальними, тобто генерують напрям вектора розвитку, а другорядні є коригуючими і виправляють напрям вектора розвитку.

Залежно від явності прояву дії чинника на процес розвитку пропонується виділяти явні та латентні чинники. Вплив явних чинників завжди ясно і чітко простежується, фіксується і враховується в маркетинговій діяльності промислового підприємства. Наслідок дії явних чинників: явний розвиток підприємства чітко відображається в показниках функціонування підприємства і легко піддається управлінню.

Дія латентних чинників відбувається приховано і непомітно. Відстежити і зафіксувати такі чинники досить складно, тому для досягнення цієї мети – визначення латентних чинників – від системи маркетингу промислового підприємства вимагається повна мобілізація всіх наявних ресурсів. Крім того, іноді навіть за умови достатньої уваги з боку системи маркетингу до дії латентних чинників неможливо не тільки спрогнозувати, але навіть просто відслідкувати їх прямі наслідки. У будь-якому випадку, навіть коли показники діяльності не змінюються протягом деякого часу і явного розвитку не спостерігається, сам процес розвитку не припиняється. У такому разі під впливом латентних чинників відбувається латентний розвиток, який у деякий момент знову набуде характеру явного.

Отже, усі зазначені чинники розвитку підприємства чинять значний вплив на структуру і функціонування системи маркетингу промислового підприємства, внаслідок чого впливають на розвиток промислового підприємства в цілому. Це дозволяє зробити висновок про те, що чинники розвитку

промислового підприємства є основою для формування відповідної системи маркетингу промислового підприємства.

Таким чином, всі описані вище чинники розвитку відповідають критеріям важливості і необхідності врахування, що дозволяє використовувати їх як класифікаційні ознаки розвитку. Тому пропонується на основі нових заданих класифікаційних ознак (природа виникнення, сутність або контекстність перетворень, явність прояву) доповнити існуючі види розвитку декількома новими, які необхідні для повнішого й адекватнішого опису тих чи інших етапів розвитку промислового підприємства.

Таким чином, було уточнено класифікацію видів розвитку:

1. Відповідно до природи виникнення.
2. Відповідно до спрямованості розвитку:
 - розвиток, спрямований на зміну внутрішнього середовища;
 - розвиток, спрямований на зміну зовнішнього середовища.
3. Відповідно до сутності або контекстності перетворень:
 - розвиток за рахунок економічних перетворень;
 - розвиток за рахунок соціальних перетворень.
4. Відповідно до явності процесу розвитку:
 - явний розвиток;
 - латентний розвиток.

Обґрунтованість прийняття запропонованих видів розвитку пов'язана з тим, що вони безпосередньо відповідають тим особливостям розвитку промислового підприємства, які раніше не враховувались.

Безперечно те, що вивчення й аналізу вимагають усі чинники, які впливають на розвиток підприємства. Проте необхідно враховувати, що вплив різних чинників неоднаковий (спрямований на всю систему в цілому або на окремі її елементи, є прямим або непрямим) і реалізується різною мірою інтенсивності. Таким чином, вплив чинників розвитку визначає можливості розвитку самого промислового підприємства і як основу розвитку – формування системи маркетингу промислового підприємства.

Під системою маркетингу слід розуміти сукупність трьох елементів, поданих у їх єдності та взаємозв'язку (табл. 1.7).

Таким чином, наше визначення системи маркетингу включає всі прояви маркетингу у процесі функціонування підприємства.

Таблиця 1.7

Система маркетингу як сукупність трьох елементів: філософії бізнесу, функції управління, сукупності інструментів з її реалізації

Система маркетингу		
Маркетинг як філософія бізнесу	Маркетинг як функція управління	Маркетинг як сукупність інструментів з реалізації маркетингової діяльності
Даний елемент системи дозволяє застосовувати в повсякденній маркетинговій діяльності методологію, розроблену на основі філософського концептуального підходу, а саме: методи аналізу й синтезу, методи дедукції та індукції, а також розглядати маркетинг як новий спосіб світопізнання і світосприймання	Зумовлює як організаційну структуру маркетингового підрозділу на підприємстві, так і виконуваним функції: інформаційне забезпечення, планування, реалізація і контроль маркетингу	Мається на увазі використання специфічного маркетингового інструментарію: маркетингові дослідження, оцінка попиту, сегментація і позиціонування, створення конкурентних переваг тощо

Сьогодні життя примушує підприємства замислитися, для кого і для чого вони існують, від кого і від чого залежить їх благополуччя і що треба робити, аби бути конкурентоспроможними і прибутковими.

Для того щоб не допустити руйнування підприємства в певні періоди, слід знати типові проблеми і помилки організацій на даному відрізку шляху. Необхідно розуміти природу змін, що відбуваються в самому підприємстві і навколо неї, уважно стежити за чинниками, що забезпечують успіх організації, і не пропустити момент упровадження змін.

Вивчення процесу розвитку промислового підприємства потрібне для того, щоб чітко уявляти, на якій стадії розвитку підприємство перебуває в даний момент, які типові проблеми змушені вирішувати і яких помилок припускаються підприємства в аналогічній ситуації, у який спосіб найбільш раціонально їх подолати. Іншими словами, таке вивчення необхідне, оскільки дозволяє усвідомлено й ефективно управляти процесом розвитку промислового підприємства.

В економічній літературі [71; 75; 79; 96 – 108] репрезентовано різні напрями побудови та використання моделей розвитку виробничих систем:

- теорія циклів – життєвих, економічних, змішаних;
- моделювання з позиції окупності витрат (ресурсів);

- моделювання з позиції охоплення розвитку окремих елементів системи (товару, попиту, технології, галузі, зони господарювання, кваліфікації персоналу і т. д.).

У зв'язку зі спрямованістю нашого дослідження далі ми розглядатимемо тільки теорії життєвого циклу підприємства.

Так, деякі вчені-економісти [96; 97] дотримуються тієї точки зору, що розвиток підприємства – це життєвий цикл, який характеризується низкою часових етапів (періодів, стадій). Модель життєвого циклу може бути застосована до багатьох елементів, пов'язаних зі змістом розвитку підприємства – підприємство (організація) в цілому, попит [98; 105], технології [69; 70], галузь [71], зони господарювання [109], кваліфікація персоналу [110] тощо.

І. Ансофф характеризував життєвий цикл попиту з іншого боку – як «часовий інтервал, що включає декілька стадій, кожна з яких відрізняється особливим характером процесу зміни в часі попиту на певну продукцію» [7].

Проведемо аналіз існуючих теорій життєвого циклу підприємства:

1. Теорія життєвого циклу залежно від типу підприємства і характеру діяльності (експлерент, патієнт, віолент, комутант, леталент) – указує на те, що кожній стадії життєвого циклу відповідає певний стан економічної системи та індивідуальна типова система внутрішніх і зовнішніх чинників дестабілізації (рис. 1.6).

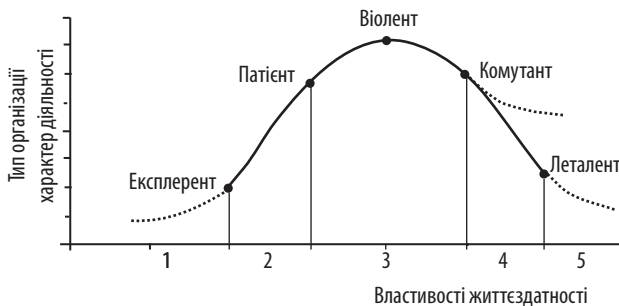


Рис. 1.6. Цикл нормального розвитку підприємства [101]

- 1 – зона зародження та накопичення; 2 – зона зростаючого розвитку; 3 – зона стабільності та небезпеки циклічної кризи; 4 – зона циклічної кризи; 5 – зона післякризового стану

Кожному з етапів відповідають певні особливості стану соціально-економічної системи підприємства, а отже, й індивідуальна типова система

внутрішніх та зовнішніх чинників, кожен з яких має різну дестабілізуючу силу. Разом з тим на кожному з етапів маркетинг має різне значення для розвитку організації. Етап 1 характеризується інтенсивними маркетинговими зусиллями з боку підприємства, бо організація тільки зароджується та виходить на ринок. На етапах 2 і 3 підприємство без істотних проблем задовольняє споживчі потреби шляхом створення нових ринкових потреб та задоволення існуючих. Етап 3 розвитку підприємства передбачає дії щодо виведення організації з кризового стану шляхом маркетингових зусиль у сфері розповсюдження товару;

2. Л. А. Базилевич [79], М. Г. Лапуста [111] розглядає життєвий цикл підприємства за аналогією з життєвим циклом товару;
3. Е. М. Коротков [80], О. Сухарев [112] ураховують аспект банкрутства підприємства. Згідно з О. Сухаревим [112] підприємство еволюціонує таким чином, як показано на *рис. 1.7*.

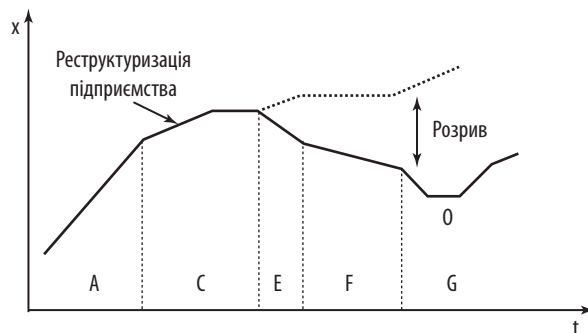


Рис. 1.7. Загальний тренд еволюції підприємства

АС — зростання підприємства, за рахунок генерації виникає новий продукт; СЕ — уповільнення темпів зростання та загострення внутрішніх і зовнішніх проблем підприємства, можлива реструктуризація; EG — підприємство робить спробу реалізувати новий продукт, сповільнюється тенденція спаду виробництва; Gt — точка незворотності, банкрутство

Жодне підприємство не може минути у своєму розвитку зазначених етапів життя. Не буває, щоб воно тільки відкрилося з нуля, а у нього вже були розроблені політика і процедури, співробітники вміли їх виконувати. На початковому етапі розвитку на це просто немає часу. Крім того, не слід думати, що підприємство знаходиться на одному точно визначеному етапі життєвого циклу. Найчастіше воно «розтягнуто» по життєвих етапах, але у нього є риси,

які домінують. Кожне підприємство має індивідуальну тривалість кожного етапу, але звичайно етапи тривають по 2 – 3 роки;

4. Т. П. Данько [90] пов'язує життєвий цикл підприємства зі змінами процентної ставки і торговельно-економічної кон'юнктури;
5. В. А. Вінокуров, Г. Л. Азоев [101] розглядають життєвий цикл виробничого об'єднання, а А. В. Козаченко [96] – життєвий цикл крупної виробничо-фінансової системи;
6. Модель Б. З. Мільнера [100] описана в термінах життєвого циклу біологічної системи;
7. Серед інших особливо слід відзначити модель Р. А. Фатхутдінова [62, 56], оскільки він стверджує, що першою фазою життєвого циклу підприємства є стратегічний маркетинг.

Аналіз існуючих теорій життєвого циклу підприємства показав, що багато авторів [79; 80; 96; 97; 99; 100; 109; 108; 113] сходяться на думці, що промислове підприємство розвивається, послідовно проходячи етапи життєвого циклу від зародження, зростання через можливу кризу до розпаду, за яким може йти нове народження. Уникнути кризи, розпаду і банкрутства підприємство може за рахунок постійної товарної інноваційної діяльності, розвиток якої також носить циклічний характер: виведення нового товару на ринок на стадії зрілості або занепаду попереднього.

Згадані етапи у різних класифікаціях схожі за своїм змістом, а відмінність класифікацій виявляється у різній термінології, а також у кількості та мірі деталізації етапів, що виділяються.

Грунтуючись на проведеному літературному аналізі та дослідженні існуючих класифікацій розвитку підприємства, запропонуємо власну модель життєвого циклу промислового підприємства (рис. 1.8).

Опис розробленої моделі подано нижче.

- 1) Зародження підприємства. Даний етап життєвого циклу запропонованої моделі за змістом відповідає етапу «проектування» Р. А. Фатхутдінова [62; 56]. Варто погодитися з його думкою про те, що стратегічний маркетинг, здійснюваний на даному етапі, визначає можливості і параметри, а також економічну ефективність усіх подальших етапів розвитку підприємства. Однак це не означає, що стратегічний маркетинг супроводжує тільки етап зародження підприємства: всі подальші етапи також ґрунтуються на результатах стратегічної маркетингової діяльності.

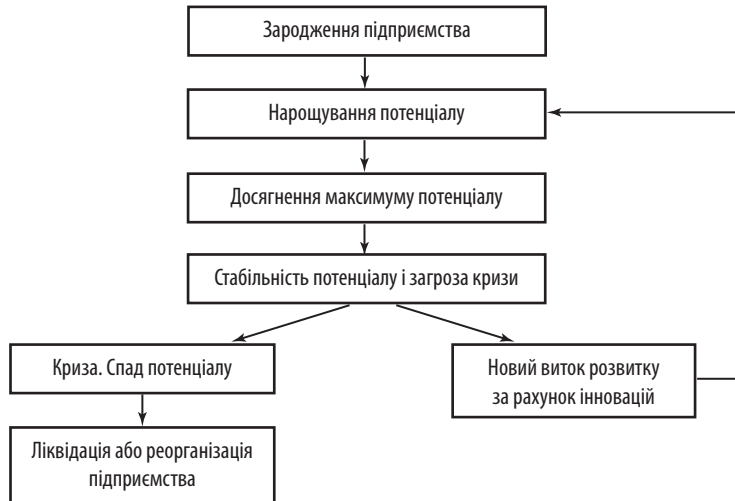


Рис. 1.8. Модель життєвого циклу промислового підприємства на основі уточненої класифікації видів розвитку підприємства

Зародження підприємства (при описі його в термінах видів і форм розвитку) – це етап революційного розвитку, оскільки це несподівана, можна навіть сказати, раптова зміна в середовищі. З другого боку, це етап інтенсивного розвитку, бо він супроводжується появою нового, раніше не існуючого об'єкта. Крім того, це етап прогресивного розвитку, тобто розвитку «вперед».

2) Нарощування потенціалу (у назвах цього і подальших етапів у запропонованій моделі використано поняття потенціалу, згідно з визначенням Г. Б. Клейнера [1]). Цей етап характеризується поступовим збільшенням кількісних і якісних характеристик промислового підприємства. Вживаючи існуючу термінологію, це етап (як і всі подальші) еволюційного та екстенсивного розвитку. Еволюційного, оскільки зміни об'єкта відбуваються досить поступово, а екстенсивного, тому що відбувається розвиток вже існуючого, раніше створеного об'єкта. Цей етап, так само як і попередній, характеризується прогресивним розвитком.

3) Досягнення максимуму потенціалу. Даний етап відображає найвищу точку розвитку промислового підприємства. Він визначається згідно з параметрами, розробленим на етапі зародження підприємства; тут уже використані абсолютно всі можливості, задані на початковому етапі та виявлені на подальших етапах життєвого циклу підприємства стратегіч-

ним маркетингом. Потенціал промислового підприємства на даному етапі досягає свого максимуму і подальший його розвиток за існуючих параметрів просто неможливий. Це останній етап прогресивного розвитку.

4) Стабільність потенціалу і загроза кризи. Цей етап може бути довгостроковим або короткостроковим, що залежить від різних чинників, які впливають на розвиток підприємства. У той же час даний етап є своєрідним переломним моментом, точкою біфуркації розвитку промислового підприємства: залежно від взаємодії стратегічної маркетингової та управлінської діяльності може початися зниження потенціалу або його подальше підвищення за рахунок виявлення нових параметрів чи можливостей. Даний етап найбільш доцільно описувати в термінах нових розроблених видів розвитку.

5) Новий виток розвитку за рахунок інновацій. Подальший розвиток за рахунок виявлення нових параметрів чи можливостей означає використання різних інновацій для попередження можливого спаду потенціалу. Повторюваність життєвого циклу базується на періодичному введенні нових товарів, технологій або методів управління. Таким чином, йдеться про циклічність використання інновацій: накладання процесу введення одних інновацій на етап зрілості інших дозволяє домогтися постійної прогресивної спрямованості розвитку промислового підприємства.

6) Криза. Спад потенціалу. Криза є наслідком відсутності необхідних стратегічних дій на попередньому етапі. Вона характеризується спадом потенціалу промислового підприємства, тобто убуванням функції потенціалу до мінімуму. Згідно з визначенням, цей етап також вважається етапом розвитку, проте це вже регресивний розвиток, розвиток «назад».

Результатом спаду потенціалу є неможливість подальшого функціонування підприємства і, як наслідок, його ліквідація або реорганізація.

7) Ліквідація або реорганізація. Це останній етап життєвого циклу промислового підприємства, зумовлений регресивною спрямованістю розвитку. Таким чином, об'єкт розвитку або змінює форму і починає новий цикл у новій формі, або перестає існувати взагалі.

Крім того, необхідно відзначити, що всі стадії життєвого циклу підприємства характеризуються ендегенним розвитком – справжнім, джерело якого знаходиться усередині самого об'єкта. Причому джерелом даного розвитку є стратегічний маркетинг, оскільки стратегічний менеджмент промислового підприємства ґрунтується на результатах діяльності стратегічного маркетин-

гу (глибоке вивчення ринку і потенціалу самого підприємства, а також розробка рекомендацій, без яких неможливе ухвалення управлінських рішень), а це дозволяє говорити про те, що маркетинг становить фундаментальну основу розвитку сучасного промислового підприємства.

До того ж, на наш погляд, тісний зв'язок існує не лише між етапами життєвого циклу підприємства і видом розвитку на кожному етапі, але також і між етапами та найбільш відповідною їм стратегією. На кожному етапі життєвого циклу промислового підприємства найефективнішою є певна стратегія внаслідок особливостей тих змін, що відбуваються з підприємством на даному етапі: етапам прогресивного розвитку відповідають стратегії зростання бізнесу; етапу стабільності – стратегії утримання і захисту існуючого положення на ринку або стратегія зміни бізнесу; етапам регресивного розвитку – стратегії скорочення бізнесу.

Результати проведеного дослідження, а також запропоновані удосконалення та пропозиції з питань розвитку промислового підприємства зведемо в *табл. 1.8*.

Таким чином, дана таблиця логічно, чітко і наочно відображає всі етапи процесу розвитку промислового підприємства, а також взаємозв'язки, що виникають на кожному етапі його життєвого циклу.

Опис запропонованої моделі життєвого циклу промислового підприємства дозволяє стверджувати, що розвиток є об'єктивним процесом існування промислового підприємства. Крім того, використання даної моделі на практиці дає можливість зробити процес розвитку осмислено керованим, оскільки виявляє основу розвитку у вигляді маркетингового стратегічного управління промисловим підприємством, що реалізується впродовж усього життєвого циклу.

Таблиця 1.8

Удосконалення та пропозиції з питань розвитку промислового підприємства

№	Етап життєвого циклу підприємства	Характеристика етапу	Характеристика етапу за допомогою існуючих видів розвитку	Характеристика етапу за допомогою запропонованих видів розвитку	Особливості етапу
1	2	3	4	5	6
1.	Зародження підприємства	Формується структура нової соціально-економічної системи.	Револьюційний, інтенсивний розвиток, що має прогресивну спрямованість.	Явний розвиток, спрямований на зміну зовнішнього середовища. Переважають соціальні перетворення.	Появу в зовнішньому середовищі нового об'єкта й утворення нових структурних зв'язків слід розглядати як зміну самої структури зовнішнього середовища. На розвиток в основному впливають позитивні чинники, тому розвиток має конструктивну спрямованість. Соціальні перетворення виражаються у формуванні нової соціальної спільності. Розвиток явний, оскільки його прояви речовинні й можуть бути визначені кількісними та якісними характеристиками.
2.	Нарощування потенціалу	Поступове збільшення кількості і якісних характеристик уже створеної раніше системи.	Еволюційний, екстенсивний розвиток, що має прогресивну спрямованість.	Явний розвиток, спрямований на зміну внутрішнього середовища. Властиві як економічні, так і соціальні перетворення.	Слабо регульовані зміни зовнішнього середовища визначають необхідність перетворення структури внутрішнього середовища системи. На даному етапі можлива дія як позитивних, так і негативних чинників, проте в цілому розвиток залишається конструктивним. Відбувається формування нового економічного інституту, що говорить про наявність економічних перетворень, а формування нових соціальних груп і встановлення зв'язків між ними свідчить про наявність соціальних перетворень. Динамічність змін характеристик функціонування підприємства вказує на явність процесу розвитку.
3.	Досягнення максимуму потенціалу	Пікова точка розвитку системи при існуючих параметрах і можливостях.	Еволюційний, екстенсивний розвиток, що має прогресивну спрямованість.	Явний розвиток, спрямований на зміну внутрішнього середовища. Властиві як економічні, так і соціальні перетворення.	Відбувається максимальна зміна структури внутрішнього середовища відповідно до вимог слабо регульованих змін зовнішнього середовища. Розвиток залишається конструктивним, оскільки вплив позитивних чинників переважає над впливом негативних. Економічні перетворення виражаються в нарощуванні виробничих

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6
				і соціальні перетворення.	потужностей і використанні ефекту масштабу, а також в ефективній організації всього виробничого процесу. Соціальні перетворення відбуваються аналогічно попередньому етапу. Кількісні і якісні характеристики наближаються до свого максимуму, а це свідчить про те, що розвиток явний.
4.	Стабільність потенціалу і загроза кризи	Точка біфуркації в розвитку системи, характеризується можливістю вибору подальшого напрямку розвитку.	Не виявляються ознаки будь-якого виду розвитку.	Латентний розвиток.	Немає явних економічних і соціальних перетворень, немає явної спрямованості розвитку. Показники, що характеризують функціонування системи, залишаються незмінними протягом деякого часу. Система ніби перебуває у спокої. Проте, незважаючи на відсутність явних ознак, розвиток не припиняється; при цьому відбувається прихований, латентний розвиток системи.
5а	Новий виток розвитку за рахунок інновацій	Продовження розвитку системи за рахунок формування нових параметрів і виявлення нових можливостей. Повернення до етапу нарощування потенціалу.	Еволюційний, екстенсивний розвиток, що має прогресивну спрямованість.	Явний розвиток, спрямований на зміну внутрішнього середовища. Властиві як економічні, так і соціальні перетворення.	Система успішно долає загрозу кризи. Відбувається новий виток конструктивного розвитку. За рахунок необхідних змін внутрішнього середовища система знову починає адаптуватися до слабо регульованих змін зовнішнього середовища. Відбувається подальший розвиток економічної складової за рахунок формування нових параметрів і виявлення нових можливостей та початку роботи над ними. Соціальні зміни виявляються у формуванні нових соціальних груп (наприклад, у складі нових підрозділів) і формуванні нових соціальних зв'язків. На явний розвиток указує те, що показники діяльності підприємства знову починають зростати.
5б	Криза. Спад потенціалу	Характеризується неможливістю	Еволюційний, екстенсивний	Явний розвиток, спрямований на	Система не змогла запобігти кризі на попередньому етапі розвитку. Тиск змін зовнішнього середовища настільки великий, що спричинює

Закінчення табл. 1.8

1	2	3	4	5	6
		подальшого функціонування системи за наявних параметрів і можливостей. Відсутність необхідних перетворень призводить до деградації системи.	розвиток, що має регресивну спрямованість.	зміну внутрішнього середовища. Властиві як економічні, так і соціальні перетворення.	незворотні деструктивні перетворення внутрішнього середовища. Знижується ефективність усіх економічних процесів: виробничих, фінансових та ін. Соціальні процеси гальмуються: деякі соціальні групи припиняють своє існування, порушуються багато соціальних зв'язків. Усі зазначені зміни відбиваються на показниках функціонування підприємства: показники набувають незадовільних значень, що свідчить про явний процес деструктивного розвитку.
6	Ліквідація або реорганізація	Унаслідок неможливості подальшого функціонування в попередній формі система або змінює форму і починає свій життєвий цикл спочатку, або перестав існувати взагалі.	Еволюційний, екстенсивний розвиток, що має регресивну спрямованість.	Явний розвиток, спрямований на зміну внутрішнього середовища. Переважають соціальні перетворення.	Система не витримує тиску зовнішнього середовища й унаслідок неможливості протистояти чи адаптуватися до даних змін внутрішнє середовище системи руйнується або зазнає таких змін, що набуває абсолютно нової форми, порівняної з формуванням нової системи. Існуюча соціальна спільність припиняє своє існування в принципі, проте можливе формування нової соціальної спільності в межах нової форми системи. Розвиток явний, на що вказують кількісні та якісні характеристики, які набувають на даному етапі вкрай негативних значень.

1.3. Генезис стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства

Сучасне маркетингове середовище, в умовах якого мають діяти промислові підприємства, все більше характеризується високим рівнем невизначеності, ризику, інтенсивною конкуренцією та швидкоплинністю ринкових змін. У такому режимі виникає необхідність реалізації ефективного стратегічного підходу, що забезпечив би підприємству відповідну реакцію на зовнішню динаміку. Це завдання передбачає, зокрема, формування певного стилю управлінського мислення. Ринкова орієнтація при управлінні підприємством вимагає стратегічного бачення довгострокових перспектив, яке можливе лише за умови впровадження стратегічного маркетингового управління в діяльність підприємства.

Ефективність діяльності підприємства визначається ефективністю відповідних стратегій функціонування і розвитку. З іншого боку, кожна зміна ринкового середовища приводить до появи нових пріоритетів в управлінні та, відповідно, нових стратегій. Для забезпечення пристосування до трансформаційних ринкових умов підприємства повинні швидко і гнучко проводити бізнес-операції, використовувати інноваційні технології, уміти формувати нові довгострокові відносини з партнерами (клієнтами та постачальниками), а також здійснювати загальні стратегічні організаційні перетворення.

Завдання довгострокового успіху підприємства належить до загальних завдань управління і забезпечується, з одного боку, функцією стратегічного управління, а з іншого – реалізацією функцій маркетингу. Тому є цілком закономірним, що у процесі вирішення загальних завдань управління підприємством виникає взаємозв'язок стратегічного управління та маркетингу. Як зазначається в науковій літературі, проблема взаємозв'язку і взаємопроникнення концепцій стратегічного управління та маркетингу – одна з найважливіших проблем управління підприємством, розв'язання якої має теоретичне та практичне значення.

Трансформація середовища призводить до того, що схильності до швидкого старіння набувають не тільки стратегії підприємства, а й методи та підходи до визначення поняття стратегічного управління. Це підтверджується постійною появою нових положень і рекомендацій щодо методологічних засад. Тому важливим і нагальним стає детальне і глибинне визначення суті поняття «стратегічне управління». Це питання є актуальним ще й через те, що знання засад стратегічного управління – одна з невід'ємних умов ефективного маркетингу підприємств.

Аналіз визначень терміну «стратегічне управління маркетинговою діяльністю» довів, що сучасні теоретики прагнуть до чіткості, ясності й однозначності термінології. Як показали дослідження робіт теоретиків [7; 23; 51; 89; 109; 115], існують різноманітні визначення даного поняття, в яких акцент робиться на тих чи інших аспектах і особливостях стратегічного управління або його відмінностях від звичайного управління і які відрізняються, зокрема, поглядом на місце маркетингу в стратегічному управлінні (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Основні визначення поняття «стратегічне управління маркетинговою діяльністю»

Автор	Визначення поняття «стратегічне управління»	Внесок у розвиток маркетингу в системі управління
1	2	3
І. Ансофф (1965) [7]	Діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань підприємства та підтриманням таких взаємовідносин між підприємством й оточенням, які дають змогу досягти цілей підприємства, відповідають його внутрішнім можливостям і забезпечують його пристосованість до зовнішніх умов	Стратегічне планування та управління об'єднуються терміном «стратегічний менеджмент». Стратегії розробляються на чотирьох організаційних рівнях, а саме: корпоративна, ділова, функціональна та операційна стратегії. Маркетингове планування є інструментом стратегічного управління
П. Друкер (1973) [22]	Стратегічне управління – специфічна й визначна структура будь-якого і кожного підприємства, мета існування якої полягає у створенні споживачів	Не підтримує організаційний маркетинг, основною функцією якого є організація ефективного збуту товарів і вирішення всіх завдань, пов'язаних з процесом комерціалізації. Відводить маркетингу більш активну роль в управлінні з орієнтацією на споживача
М. Портер (1980) [116]	Предметом стратегічного управління є процес створення і надання цінностей, який визначається концепціями ланцюжка і системи цінностей	Стратегія розглядається в контексті конкурентного середовища. Відокремлено три види загальних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності – «цінове лідерство», «продуктове лідерство», «лідерство у ніші»
Ф. Котлер (1990) [88]	Стратегічне управління є процесом розробки формальної стратегії, що сприяє використанню підприємством можливостей зовнішнього середовища у своїх інтересах за рахунок встановлення та збереження стратегічної відповідності між цілями і можливостями підприємства та динамічними можливостями ринку	Маркетинг допомагає у розробці стратегічного плану, який, у свою чергу, визначає роль маркетингу на підприємстві. Стратегічне планування ототожнюється з маркетинговим. Маркетинг надає необхідну інформацію для розробки стратегічного плану

Закінчення табл. 1.9

1	2	3
Ж. - Ж. Ламбен (1993) [98]	Це процес управління з метою здійснення місії підприємства шляхом управління взаємодією підприємства з його оточенням	Маркетинговий підхід – головна умова, що визначає економічний та соціальний вибір підприємства. Розрізняють дві сторони маркетингу – стратегічний та операційний, і три аспекти управління маркетингом – активний, аналітичний та ідеологічний
О. С. Виханський (1995) [23]	Управління підприємством, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує свою діяльність на вимоги споживача, здійснює гнучке регулювання, своєчасні зміни на підприємстві, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг	Стратегічне управління розглядається як динамічна сукупність п'яти взаємозалежних управлінських питань (аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль реалізації стратегії) із стійким зворотним впливом у зв'язках із зовнішнім середовищем
Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел (1997) [117]	Визначення терміну залежить від підходу до розгляду об'єкта стратегії, через який виникають істотні протиріччя і розбіжності стратегічного управління	Виділяють десять основних шкіл, які займаються формуванням стратегії. З погляду маркетингу актуальними є школи позиціонування, зовнішнього середовища та конфігурації
А. А. Томпсон, А. Д. Стрікланд [51](1998)	Діяльність, яка пов'язана з постановкою цілей і завдань підприємства та підтриманням таких взаємовідносин між підприємством та оточенням, які дозволяють йому досягти своїх цілей і залишатися сприйнятливим до зовнішніх вимог	Маркетинг є ключовим напрямком певної сфери бізнесу підприємства, його функціональною стратегією, яка не має особливих пріоритетів перед іншими напрямками діяльності. Головне – скоординованість та взаємодоповнення стратегій
Л. В. Балабанова (2001) [89]	Процес планування, організації і здійснення стратегічних змін, а також контролю для виконання місії і реалізації цілей та стратегічних пріоритетів	За допомогою маркетингу підприємство реалізує ринкову орієнтацію в управлінні. Розроблено комплексну систему стратегічного маркетингового управління та систему стратегічних змін у маркетинговому управлінні
Я. Х. Гордон (2001) [118]	Сукупність ділових процесів, пов'язаних з розвитком головних складових стратегічного потенціалу підприємства: люди, процеси, технологія, знання й навички	На перший план виступає концепція маркетингу партнерських відносин, що передбачає створення спільної цінності разом зі споживачем та акцентування на стратегічному потенціалі
П. Дойль (2002) [119]	Процес вирішення завдання пошуку напрямків із задоволення потреб споживачів шляхом створення цінності	Маркетингова концепція є перспективою, що поєднує усі види діяльності підприємства. В умовах трансформації зовнішнього середовища першочерговою стає необхідність маркетингових організаційних перетворень

Можна зауважити, що трактовки терміну «стратегічне управління маркетинговою діяльністю» різними авторами відрізняються переважно за тим, яке базисне поняття вони вкладають у сутність визначення даного терміну: концепція, система або декілька систем, процес, діяльність чи сукупність засобів. Проведений аналіз довів, що стратегічне управління, дійсно, може бути розглянутим як система, підсистема чи сукупність систем (у статиці) або як процес, діяльність (у динаміці), а також концептуально (система поглядів). Але трактування стратегічного управління маркетинговою діяльністю лише як сукупності засобів вважаємо недостатньо правомірним, оскільки наявність засобів не є вичерпною умовою для здійснення управління.

Таким чином, стратегічне управління маркетинговою діяльністю на сучасних етапах вивчення можна сприймати лише як необхідний інструмент функціонування промислового підприємства, у той час як розвиток підприємства у ринковій перспективі потребує дещо інших методів і підходів з прерогативою маркетингової орієнтації.

Поява стратегічного управління маркетинговою діяльністю як окремого виду управлінської діяльності була зумовлена початком з середини 50-х років ХХ ст. так званої «постіндустріальної епохи». Виділяють такі причини розвитку стратегічного управління маркетинговою діяльністю:

- об'єктивне суттєве збільшення мінливості й ускладнення прогнозування зовнішнього середовища підприємства;
- широке суб'єктивне усвідомлення реальної недостатності ефективності стратегічного управління маркетинговою діяльністю;
- нове розуміння стратегії, викладене в роботах А. Чандлера, І. Ансоффа, Г. Мінцберга [7; 117; 120] та інших дослідників;
- нові методи вирішення стратегічних проблем розвитку підприємств, що були запропоновані та запроваджені у бізнес-практику McKinsey&Co, BCG та іншими провідними консалтинговими фірмами.

Стратегічне управління маркетинговою діяльністю формувалося шляхом вдосконалення його елементів та усунення недоліків. Розрізняють такі етапи розвитку стратегічного управління [7; 89; 102]: бюджетне планування; довгострокове планування; стратегічне планування; стратегічне управління; стратегічне підприємництво.

Еволюцію стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності подано у *табл. 1.10*.

Таблиця 1.10

Еволюція стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності

Етап розвитку	Початок етапу	Характеристика системи управління
Бюджетне планування	1900 р.	Планування, пов'язане з розрахунком відповідних показників, введенням форм фінансового обліку, обмежене складанням щорічних фінансових кошторисів – бюджетів зі статей видатків. Головним орієнтиром були поточний прибуток та структура витрат. Короткостроковий плановий горизонт, націленість на внутрішнє середовище підприємства. Основа управління – контроль відхилень
Довгострокове планування	1950-ті рр.	Збільшення планового горизонту. Основна ідея – складання прогнозу на декілька років наперед. В основу прогнозу покладено екстраполяцію минулих тенденцій розвитку підприємства. Головне – обсяги виробництва, а не обсяги продажу
Стратегічне планування	1970-ті рр.	Застосування маркетингового планування. Мета – поліпшення реакції підприємства на динаміку ринку й поведінку конкурентів. Основа – аналіз зовнішніх можливостей підприємства з урахуванням специфіки підприємства. Акцент – на дослідження
Стратегічне управління	1990-ті рр.	Внесення змін в організаційну структуру й організаційну культуру відповідно до розробленої стратегії. Комплекс конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміни зовнішньої кон'юнктури, які можуть зумовити необхідність стратегічного маневру, перегляд і коректування цілей. Акцент управління – на творчість
Стратегічне підприємництво	Початок ХХІ ст.	Запровадження нового стилю керівництва та організаційної форми, яка передбачає створення на підприємствах незалежних господарських одиниць – підрозділів. Умови – радикальна децентралізація повноважень і відповідальності та одночасно високий рівень згуртованості підприємства

У сучасних умовах розрізняють два напрями розвитку стратегічного управління маркетинговою діяльністю. *Перший* з них є логічним продовженням стратегічного планування. Він охоплює підсистему аналізу і планування стратегії та підсистему реалізації стратегії. Це практично управління стратегічними можливостями підприємства, тому його іноді називають регулярним стратегічним управлінням. *Другий напрям* розвитку стратегічного управління маркетинговою діяльністю називають стратегічним управлінням у реальному масштабі часу: воно забезпечує вирішення стратегічних завдань, які виникають несподівано та вимагають негайної адекватної реакції [102].

Виходячи з аналізу наукових інформаційних джерел, можна зауважити, що такі істотні зміни стратегічного підходу до управління маркетингом

пов'язані з умовами ведення бізнесу, які постійно змінюються, внаслідок чого перед підприємствами постає задача: по-новому вирішувати питання здійснення місії та досягнення цілей підприємства [89]. У цих змінах в управлінні маркетингом знайшло відображення оновлене стратегічне мислення та особливості використання концепції стратегічного управління, яка базується на теорії маркетингу, системному, ситуаційному та цільовому підходах.

Глибокий аналіз поняття «стратегічне управління маркетинговою діяльністю» з позицій його здійснення довів, що існує багато концептуальних підходів до стратегічного управління. Найбільшу увагу їх розгляду та визначенню їх практичної цінності приділив Р. А. Фатхутдінов, який у своїх роботах [56; 62] виділив і дослідив 20 наукових підходів до розробки стратегічних рішень: системний, логічний, еволюційний, інноваційний, комплексний, глобальний, інтеграційний, віртуальний, стандартизований, ексклюзивний, функціональний, процесний, структурний, ситуаційний, нормативний, маркетинговий, оптимізаційний, директивний, поведінковий та діловий підходи.

На нашу думку, така кількість підходів є дещо надлишковою, оскільки метою даного наукового аналізу є не виділення якнайбільшого числа різних підходів, які розглядають управління з різних точок зору або використовують різні методи прийняття рішень, а з'ясування декількох найбільш дієвих, практично застосовних підходів, які враховували б усі фактори чи принаймні більшість з тих, що впливають на конкретне підприємство. Тому, згідно з результатами аналізу, пропонуємо перелік тих концептуальних підходів, що отримали найширшу реалізацію в стратегічному управлінні маркетингом промислових підприємств (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Підходи до стратегічного управління маркетинговою діяльністю [30; 56; 62; 89]

Назва підходу	Характеристика підходу
1	2
Системний	Будь-який об'єкт планування розглядається як сукупність (система) взаємопов'язаних елементів, яка має вхід, вихід (мету), зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок
Комплексний	При застосуванні цього підходу мають ураховуватися всі аспекти управління у їх взаємозв'язку. Якщо не врахувати один з обов'язкових аспектів, проблема не буде вирішена
Інтеграційний	Цей підхід спрямований на дослідження й посилення взаємозв'язків: між окремими підсистемами і компонентами системи стратегічного управління; між стадіями життєвого циклу об'єкта управління; між рівнями управління по вертикалі; між суб'єктами управління по горизонталі

Закінчення табл. 1.11

1	2
Нормативний	Для всіх елементів системи стратегічного управління мають бути встановлені нормативи, а саме: для цільової підсистеми (нормативи якості й ресурсомісткості об'єкта, параметри ринку, організаційно-технічний рівень виробництва, соціальний розвиток підприємства); для підсистеми забезпечення (нормативи ефективності використання ресурсів тощо); для функціональної підсистеми (нормативи за функціями управління); для керівної підсистеми (нормативи з психології та соціології управління, розробки і прийняття стратегічного управлінського рішення)
Динамічний	Об'єкт планування розглядається у діалектичному розвитку, у причинно-наслідкових зв'язках та підпорядкуванні, проводиться ретроспективний аналіз розвитку аналогічних об'єктів
Кількісний	Використання кількісних методів оцінювання досліджуваних об'єктів (математичних, статистичних, експертних оцінок та ін.)

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі у роботі «Основи менеджменту» [30] виділяють «чотири найважливіших підходи, які зробили істотний внесок у розвиток теорії і практики управління», – підхід до позицій виділення різних шкіл, процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід.

При підході з позицій виділення різних шкіл в управлінні фактично розглядається управління з різних точок зору. З позицій маркетингу кожна з цих шкіл зробила певний внесок у розвиток науки стратегічного управління:

- *школа наукового управління*: використання наукового аналізу для визначення найкращих способів виконання задачі; підбір працівників, які якнайкраще підходять для виконання задач, і забезпечення їх навчання; забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їх задач; систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності; розділення планування й обмірковування самої роботи;
- *школа адміністративного управління*, або класична школа управління: розвиток принципів управління; опис функцій управління; систематизований підхід до управління всім підприємством;
- *школа людських відносин*: застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності і продуктивності; застосування наук про людську поведінку до управління

- і формування підприємства таким чином, щоб кожен працівник міг бути максимально використаний відповідно до його потенціалу;
- *школа науки про поведінку*: поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей; розвиток кількісних методів на допомогу керівникам, які приймають рішення в складних ситуаціях.

При процесному підході розглядають управління як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій, а саме: планування, організація, мотивація, контроль. Процесна концепція найбільш широко застосовується останнім часом. Проте деякі автори пропонують підхід, що ґрунтується на об'єднанні існуючих видів управлінської діяльності в невелику кількість категорій, які прийнято вважати застосовними до всіх підприємств [30].

При ситуаційному підході, розробленому наприкінці 1960-х років, концентрують увагу на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією, і намагаються інтегрувати різні окремі підходи. Оскільки існує дуже багато факторів впливу як на самому підприємстві, так і в зовнішньому середовищі, то не може бути єдиного «найкращого» способу управління підприємством. Найефективнішим у конкретній ситуації є той метод, який найбільше відповідає даній ситуації. Ситуаційний підхід розширив практичне застосування теорії систем, визначивши внутрішні й зовнішні змінні, котрі впливають на підприємство. Цей підхід не є простим набором настанов: це скоріше спосіб мислення про організаційні проблеми та їх розв'язання.

У положеннях з позицій системного підходу підкреслюється, що керівники повинні розглядати підприємство як сукупність взаємозалежних елементів (люди, структура, задачі і технологія), орієнтованих на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища. Серед безлічі різновидів систем для нас найбільший інтерес становить організаційна система, тобто соціотехнічна система, що враховує техніку й колективи людей, інтереси яких суттєво пов'язані з функціонуванням даної системи [93]. До такого типу систем належить і промислове підприємство. Суттєвими рисами організаційної системи є спільність цілей, певна структура підприємства та визначені правила взаємодії елементів. Модель підприємства як відкритої системи показано на *рис. 1.9*.

Теорії систем розглядають підприємство як відкриту систему (з численними взаємозалежними підсистемами), що взаємодіє з зовнішнім середовищем, але конкретно не визначають основні змінні, які впливають на функцію

управління. Застосовуючи системний підхід, суб'єкт управління має забезпечувати високу якість виходу системи, який формується на основі маркетингових досліджень та одночасно є входом іншої системи – споживача. Це, в свою чергу, потребує підтримання високої якості параметрів входу (ресурсів, інформації), процесів усередині системи, забезпечених зворотним зв'язком, і моніторингу зовнішнього середовища [62]. Важливо, що системний підхід – це спосіб мислення стосовно організації й управління.

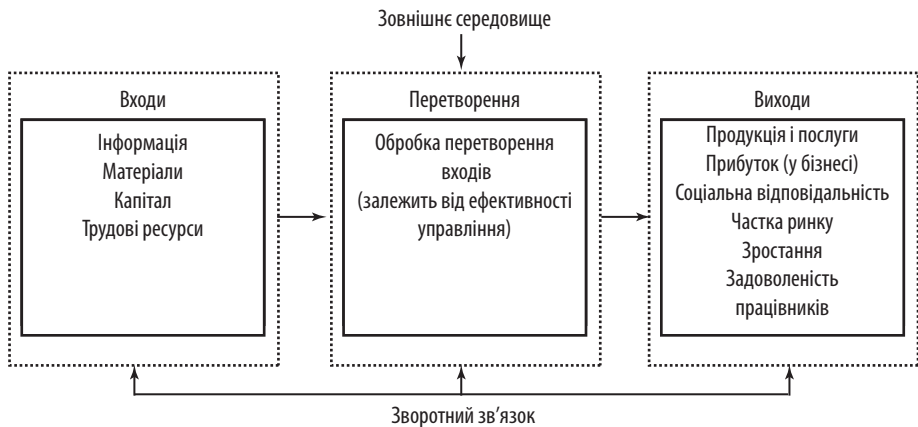


Рис. 1.9. Модель підприємства як відкритої системи з позицій системного підходу [56; 62; 116]

Сутність системного підходу до стратегічного управління маркетинговою діяльністю полягає в орієнтації на споживача на будь-якій стадії життєвого циклу об'єкта [56]. Цей підхід передбачає більш широкий погляд на можливості маркетингу і розглядає їх не тільки за функціями, а й за сферами застосування. У положеннях системного підходу задекларовано, що кожна система має дотримуватися концепції маркетингу з орієнтацією на споживача, що зумовить підвищення якості входу, а значить, і виходу глобальної системи – підприємства. Для реалізації цієї концепції необхідно спочатку аналізувати якість та взаємозв'язки із зовнішнім середовищем, на основі аналізу вживати заходи із забезпечення високої якості входу і лише потім підвищувати якість процесу у самій системі (тобто стабілізувати управління).

Вивчення наукової літератури з питань взаємозв'язку стратегічного управління і маркетингу дозволило визначити дві різні наукові точки зору щодо ролі маркетингу в процесі розробки і реалізації стратегії підприємства. Аналіз наукових робіт продемонстрував, що дана проблема належить до

недостатньо досліджених як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Оскільки теорія маркетингу та стратегічного управління перебуває в стадії розвитку, то актуальним на разі є визначення теоретичних засад взаємозв'язку між стратегічним управлінням та маркетингом.

Одні дослідники [51; 98; 100; 121; 122] розглядають взаємозв'язок маркетингу і стратегії стосовно їх ролі як «інструментів» стратегічного управління у вирішенні завдання забезпечення довгострокового успіху. Зміст цієї наукової позиції зводиться до твердження про існування функціональної інтеграції стратегічного управління і маркетингу. Так, на думку В. В. Пастухової [121], маркетинг є інформаційною основою для визначення орієнтирів діяльності підприємства, а також аналітичною основою для генерування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. У свою чергу, обрана стратегічна альтернатива розвитку підприємства є основою для формулювання маркетингових цілей та стратегій, реалізація яких і забезпечує розвиток підприємства у відповідному стратегічному напрямку.

Як функція управління маркетинг, на думку згаданих авторів, є засобом реалізації ринкової політики підприємства, інструментарієм підприємництва. Специфіка функції маркетингу полягає в спрямованості на організацію та здійснення процесу обміну між підприємством і його споживачами. Деякі фахівці з маркетингу та управління дотримуються погляду на маркетинг лише як на функцію управління і не розглядають його як основну орієнтацію стратегічного управління. Ця точка зору ґрунтується на тому факті, що, як свідчать зарубіжні дослідження, ще існує багато підприємств з маркетинговою орієнтацією, в яких концепція маркетингу поки що не стала домінуючою.

Згідно з іншою точкою зору [50; 56; 118; 119] маркетинг ототожнюється зі стратегією підприємства і між концепціями маркетингу та стратегічного управління відбувається конвергенція. Прихильники цієї наукової позиції переконують у неминучості «єднання маркетингу і стратегії» і постійному перетворенні маркетингу на стратегію, причому деякі автори включають до завдань маркетингу розробку стратегії розвитку підприємства. Іншими словами, маркетинг розглядається як філософія управління, що передбачає системний підхід до розв'язання проблем адаптації підприємства до зовнішніх змін, адекватності політики підприємства потребам споживачів. Сприйняття маркетингу як філософії управління зумовило появу нового терміна «маркетинговий менеджмент», який у вітчизняній науковій літературі має різні інтерпретації і найчастіше трактується як управління маркетингом [123; 124; 125].

На нашу думку, розгляд маркетингу як філософії управління може бути правомірним, якщо не вимагає підміни маркетингом стратегії або навпаки, оскільки кожне з понять має специфіку у використанні та призначенні в діяльності підприємства. На цій підставі можна запропонувати схему стратегічного управління маркетинговою діяльністю, що демонструє взаємозв'язок стратегічного управління та маркетингу й доводить первинність маркетингу у системі стратегічного управління (рис. 1.10).

На підставі рис. 1.10 можна стверджувати, що роль маркетингу в стратегічному управлінні виявляється на всіх рівнях ієрархії управління підприємством – загальному (корпоративному), діловому, функціональному та операційному. Маркетинг відіграє ключову роль у декількох областях стратегічного планування. По-перше, він визначає концепцію, що орієнтує стратегію підприємства на вирішення потреб найважливіших споживачів. По-друге, маркетинг надає вихідні дані для виявлення привабливих можливостей ринку й оцінки потенціалу підприємства. Нарешті, у межах кожної окремої стратегічної галузі діяльності підприємства маркетинг допомагає розробляти стратегії виконання задач. Таким чином, маркетинг є методологічною основою стратегічного управління, що вимагає системного підходу.

Очевидно, що ефективність маркетингу на підприємстві буде вищою за умов збереження та дотримання наукових підходів і принципів управління, тому для реалізації концепції стратегічного маркетингового управління необхідно переглянути старі й розробити нові методи, що, в свою чергу, потребує вивчення існуючих методів, зокрема тих, що стосуються розробки та формування стратегій.

У літературі останніх років аналіз шкіл стратегічного управління маркетинговою діяльністю добре поданий у роботі Г. Мінцберга, Б. Альстренда і Дж. Лемпела «Школи стратегій» (1997) [117]. Автори виділяють десять наукових шкіл, називаючи їх у наступній послідовності (табл. 1.12).

Проаналізувавши майже 1500 статей, Г. Мінцберг виділив десять основних шкіл, які займаються формуванням стратегії. Представники трьох перших шкіл описують, яким чином стратегія повинна формуватися, у той час як послідовники шести наступних намагаються визначити, яким чином вона формується на практиці. Десята школа об'єднує тих, хто розглядає стратегію як щось непостійне, залежне від обставин. Робота Г. Мінцберга пропонує гарну ілюстрацію розрізненості мислення при розгляді об'єкта стратегії.

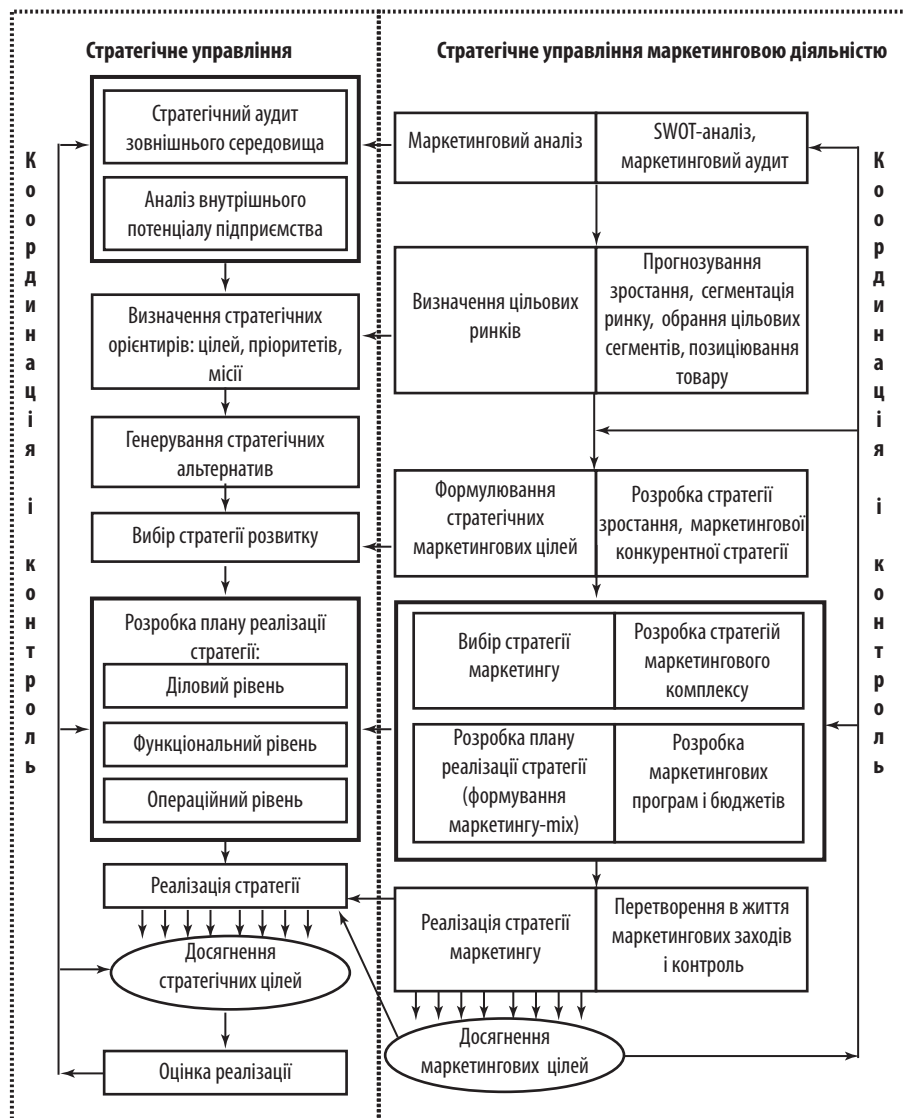


Рис. 1.10. Маркетинг у системі стратегічного управління промисловим підприємством [88; 89; 95; 98; 121]

Таблиця 1.12

Школи стратегій за Г. Мінцбергом

№ п/п	Назва школи	Процес формування стратегії
1	дизайну	осмислення
2	планування	формальний
3	позиціонування	аналітичний
4	підприємництва	передбачення
5	когнітивна	ментальний
6	навчання	що розвивається
7	влади	ведення переговорів
8	організаційної культури	колективний процес
9	зовнішнього середовища	реактивний
10	конфігурації	трансформації

Для ефективного стратегічного управління маркетинговою діяльністю варто використовувати всі можливі засоби, надані різними школами: це сума досвіду підприємства, досвід інших підприємств, методи прогнозування і моделювання, інтуїція і досвід керуючої ланки. Дуже важливо при аналізі застосовувати системний підхід та брати до уваги всіх можливих учасників системи.

На нашу думку, з точки зору маркетингу, найбільший внесок у розвиток науки маркетингу та управління маркетинговою діяльністю належать таким школам, як школа позиціонування, школа зовнішнього середовища та школа конфігурації.

Представники школи позиціонування розглядають підприємство у перспективі, тобто головні ідеї і концепції використовуються вже на етапі створення довгострокової ділової стратегії. Позиціоністи пропонують стійкі способи диференціації та створення конкурентних переваг, а, як відомо, добре визначені конкурентні переваги, захищені й адаптовані, забезпечують підприємству можливості зростання і є фундаментом усієї стратегії в цілому. З цих причин, школа, що вивчає методи розпізнавання, створення та захисту конкурентних переваг, є однією з провідних у контексті маркетингового стратегічного управління та володіє тим необхідним набором можливостей і методик, які здатні кардинальним чином вплинути на науку стратегічного управління і схилити її у бік маркетингу.

Положення школи зовнішнього середовища також мають значний вплив на маркетингову концепцію управління, оскільки загрози та можливості зовнішнього оточення, поряд з ринковим потенціалом підприємств, є ключовим фактором формування стратегії. Постійний моніторинг ринку та неринкових факторів – це обов’язкова умова діяльності будь-якого підприємства. До того ж без урахування впливу зовнішнього оточення неможливо управляти підприємством у межах збалансованої системи. Тому роль факторів макросередовища маркетингу підприємства ніколи не можна перебільшити.

Безумовно, нелогічно вдаватись до правил та методів лише якоїсь однієї школи: незважаючи на усю їхню практичну значимість, кожна має очевидні недоліки щодо комплексності розвитку підприємства. І з цієї точки зору особливого значення набуває школа конфігурації, або трансформації, яка поєднує в собі принципи згаданих вище шкіл та враховує часовий фактор, тобто розглядає підприємство з його позиції у життєвому циклі. Застосування методів цієї школи надасть можливість створити адаптовану, гнучку стратегію та передумови її реалізації у динамічному трансформаційному зовнішньому середовищі.

Таким чином, стратегічне управління маркетинговою діяльністю розглядає методи розробки загальної стратегії, яка є основою функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної), та механізми їх реалізації з метою досягнення відповідності між цілями, внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішнім середовищем.

Багатогранність маркетингової діяльності як соціально-економічного явища вимагає постійного вдосконалення і розвитку науково-теоретичних і методологічних засад управління нею, тобто глибокого пізнання, системно-образного подання і практичної матеріалізації, а отже, уточнення і доповнення нової управлінської маркетингової парадигми, адекватної сучасним умовам та особливостям функціонування підприємств у швидкозмінному, нестаціонарному, трансформаційному середовищі, яким є економіка України. Разом з тим сучасна маркетингова парадигма не може ігнорувати тенденцій світового розвитку і світової практики управління маркетинговою діяльністю. З погляду сучасних особливостей управління маркетингу властиві тенденції глобалізації, кастомізації, інформатизації, конс’юмеризації, інноваційності та створення партнерських відносин, що безпосередньо впливають на формування й удосконалення його нової парадигми, успішність практичного застосування якої безпосередньо залежить від здатності та бажання вивча-

ти тенденції світового розвитку й удосконалювати практику маркетингових процесів на їхній основі [119; 121; 126].

Для визначення ролі маркетингу та особливостей його застосування в стратегічному управлінні підприємством необхідно спочатку з'ясувати основні етапи розвитку та характеристики сучасного маркетингу.

З поширенням практики застосування маркетингової концепції значення маркетингу як функції управління зростало; змінювалися підходи до його вивчення.

У 60-ті роки ХХ століття, коли основоположною була «неокласична парадигма» маркетингу, він набув домінуючого значення в управлінні діяльністю підприємства. Водночас теорія стратегічного управління тільки формувалася, і на практиці використовувалися лише окремі елементи маркетингу.

«Конфліктна парадигма» маркетингу, яка передбачає застосування стратегічного підходу в управлінні маркетингом, превалювала в підприємницькій діяльності підприємства наприкінці 1970-х – початку 80-х рр. минулого століття. У цей період (широкого застосування стратегічного планування) маркетинг набув статусу функції стратегічного управління.

Наприкінці 1980-х – початку 90-х рр. минулого століття використовувалась так звана «раціональна» парадигма маркетингу, заснована на теорії взаємодії, співробітництва, збереження ресурсів й охорони навколишнього середовища. Провідною ідеєю цієї парадигми маркетингу є гармонізація інтересів виробника, споживача і суспільства в цілому. У сучасній науці маркетинг розглядається як інтегруюча функція, що походить від суверенітету інтересів споживачів.

У табл. 1.13 показано етапи еволюції стратегій маркетингу [121].

Таблиця 1.13

Еволюція стратегій маркетингу

Період	Вибрані механізми або рушійні сили ринку	Стратегічна відповідна реакція або фокус
1	2	3
1960-ті рр.	Послідовне зростання більшості споживчих і промислових ринків	Диверсифікація і збалансованість портфелю товарів
1970-ті рр.	Уповільнення ринкового зростання. Збільшення ринкових сегментів нерівномірне	Підприємства приділяють увагу своїй основній діяльності та відповідним чином розподіляють кошти

Закінчення табл. 1.13

1	2	3
1980-ті рр.	Збільшення ринкових сегментів з високими прибутками. Посилення світової конкуренції	Випуск нової продукції задля задоволення сегментів з високими прибутками. Розвиток ринків спрямований на переведення у категорію глобальних товарів та послуг, які мають успіх у регіональному чи національному масштабі. Ринкова частка переймає стратегії світових конкурентів у сегменті
Початок 1990-х рр.	Скорочення багатьох ринків з високими цінами; зниження диференціації товару; інтенсифікація світової конкуренції; кооперація і конкурентна боротьба між конкурентами. Поновлення збільшення високоякісних ринків; стрімке зростання біржового курсу та ринкової вартості	Спрощення товарів, послуг та процесів за пропозиціями, спрямованими на ринки товарів масового виробництва; серійне виготовлення за індивідуальними замовленнями для численних сегментів чи окремих споживачів
Кінець 1990-х рр.	Змагальне начало продовжує вигідно підвищувати прибутки	Фокусування на виконанні; керівництво дає доручення прагнути до зростання; особливий акцент робиться на управлінні процесом та підвищенні ефективності діяльності через залучення партнерів до спільних підприємств; фокусування на МПО як на основному методі отримання доходів

Таким чином, все більшого значення у наш час набуває теорія маркетингу партнерських відносин, який дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства на ринку та у макросередовищі, допомагає у боротьбі з інтенсивною конкуренцією за прихильність споживача та лояльність з боку інших контактних груп; сприяє налагодженню міцних стосунків зі споживачем на базі ширшого сприйняття їхніх потреб. До того ж спостерігається глибока інтеграція маркетингу у систему стратегічного управління, а це вимагає конкретизації визначення та місця маркетингу у системі стратегічного управління промисловим підприємством на рівні парадигми, а також визначення засад правомірності концепції маркетингу у руслі системного підходу до стратегічного управління.

Розглядаючи парадигму як продукт бачення і мислення, сукупність уявлень про об'єкт, процеси, явища в системі управління, набір системоутворюючих цілей, сценарій можливих подій, вихідну концептуальну схему, нову модель

вирішення досліджуваних завдань [126 – 128], необхідно взяти до уваги усі існуючі точки зору науковців щодо становлення маркетингової концепції.

Дослідження робіт науковців виявило, що не всі вчені-маркетологи згодні з самим фактом відокремлення маркетингової концепції у незалежну наукову парадигму. Так, Г. Алдер у своїй роботі «Маркетинг майбутнього» стверджує, що надто коротка історія маркетингу як науки не містить нічого примітного порівняно з іншими дисциплінами, а це «робить її зовсім позбавленою історичних «моментів істини» на рівні концептуальних засад, самої парадигми» [128]. Автор вважає: будь-яка спроба розібратися в основоположних принципах маркетингу є лише «наміром іти вже прокладеним шляхом, що абсолютно не передбачає концептуальних змін самої парадигми мислення». На підтвердження своєї точки зору автор наводить приклади, коли завдяки використанню певних теорій підприємства-лідери начебто досягли успіху, проте ті ж самі теорії виявлялись мало придатними для застосування їх у практиці наступних підприємств (за інших рівних умов). Більш доцільним учений вважає можливий потенційний, вчасний і творчий внесок маркетингу в організацію структури бізнесу, у громадські установи і в життя взагалі.

Подібної думки і Р. Бучанан, який пропонує не вважати маркетинг наукою, оскільки тоді були б віднайдені «порядок і закономірність, що завжди існували та працювали» [94]. Усіх учених, що прагнуть відкрити чи сформулювати нову парадигму маркетингу, він вважає об'єднаними неспроможністю спростувати класичну парадигму, показати причини її непрацездатності та запропонувати альтернативну концепцію, що поєднала б усі позитивні моменти й усунула недоліки. Такі цікаві песимістичні погляди є важливими для урахування в процесі розробки об'єктивної концепції маркетингу та становлення сучасної парадигми, якщо, приміром, у спробі доведення діяти методом «від протилежного».

Дослідження міркувань різних учених також довело, що деякі автори дещо зловживають терміном «парадигма» і не лише визнають парадигму маркетингу за окрему наукову концепцію, а й розрізняють професійні парадигми промислового маркетингу за двома вимірами: за силами, що стимулюють підприємства до розвитку ринку й розробки нових продуктів, і за процесами, завдяки яким споживачі приймають рішення про покупку [129]. У певних межах запропонована парадигма дійсно має право на існування і використання маркетологами на практиці у рамках професійної парадигми, але, не применшуючи переваг цієї теорії, варто все ж відзначити очевидну обмеженість такої

точки зору: двох критеріїв недостатньо для визначення принципів парадигми; наукове і практичне значення теорії не є чітко виваженим; не враховано існування нетипових ситуацій, у яких дані методи можуть і не мати практичної сили.

Виходячи з проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що на сучасному етапі розвитку маркетингу, на нашу думку, факт існування загальної маркетингової парадигми не є повністю доведеним. Отже, відокремлення та розвиток парадигматичних теорій окремих віх маркетингу є дещо передчасним. Більш важливим завданням сучасної маркетингової наукової роботи є остаточне формування оригінальної концепції, істинної парадигми маркетингу, яка б ураховувала всі зміни установок маркетингу як функції бізнесу і як філософії управління діяльністю підприємства.

Необхідність уточнення нової парадигми маркетингу знаходить підтвердження і у роботі російського вченого Г. Б. Клейнера [130]. Аналізуючи тенденції світового розвитку економічної науки, автор виділяє низку причин, з яких класична, стара парадигма в маркетингу зокрема і в цілому в економічній теорії є неспроможною:

- суперечлива логіка розвитку теорії, пов'язана в тому числі з протистоянням класичного напрямку, а також інституціонально-еволюційних і новітніх синергетичних теорій, які виникають [1; 130];
- дисфункція взаємодії економічної теорії, економічної політики і господарської практики.

Зобов'язані зазначити, що стаття Г. Б. Клейнера стосувалася передусім теорії підприємства. Як основу вчений розглядає теорію системної парадигми, яка вперше була розроблена і введена до філософії науки Т. Куном у роботі «Структура наукових революцій» [131] і доповнена Я. Корнаї в роботі «Системна парадигма» [127].

Об'єктом даного наукового дослідження була теорія підприємств, тому місце маркетингу в цій теорії та безпосередній внесок теорії системної парадигми в філософію стратегічного маркетингового управління потребує додаткового пояснення.

Г. Б. Клейнер у своїй статті [130] виділяє два ключових поняття нової парадигми – підприємство і система. Підприємство, у баченні автора, – організація, яка самостійно і систематично виробляє товари чи послуги для їх реалізації поза межами організації, а також здійснює відтворення ресурсів. У поняття системи вкладається три базових поняття:

- *системовмісне середовище* – універсальне вмістище всіх систем, зовнішній світ;
- *ідентифікаційний простір* – структурована схема явищ і предметів, для елементів якої існує принципова можливість ідентифікації;
- *ідентифікуючі ознаки* – ознаки, за якими об'єкти відрізняються один від іншого.

Під системою розуміється порівняно стійка частина навколишнього світу, яка виділяється дослідником за допомогою ідентифікуючих ознак у деякому ідентифікаційному просторі. Система є частиною середовища і знаходиться, як правило, у декількох ідентифікаційних просторах, не містячись цілком у жодному з них.

Результати попередньо проведеного аналізу понять «стратегічне управління» і зокрема, «стратегічне управління маркетинговою діяльністю» дали чітке розуміння того, що стратегічне управління можна розглядати як систему [7; 101]. Г. Б. Клейнером було переконливо доведено, що системна парадигма може і повинна бути поширена і на інші рівні національної економіки, зокрема на мікрорівень. Тому видається правомірним перенесення сутності системної парадигми на стратегічне управління маркетинговою діяльністю, що є об'єктом системного підходу.

Сутність системної парадигми, за Я. Корнаї [127], зводиться до п'яти основних позицій. Об'єкт вивчення розглядається як цілісна система, яка знаходиться у взаємодії з іншими системами. Переваги, характерні для частин системи, визначаються здебільшого самою системою. Змінюється система – змінюються і переваги. Система розвивається під дією і власних законів еволюції, і зовнішніх впливів: зокрема, Г. Б. Клейнер виділяє як такі впливи спеціальні адміністративні рішення [1, 130]. Такі впливи, а також події всередині системи, які впливають на її стан і розвиток, називаються системними подіями. Частини системи, які виникли в процесі її еволюції і є порівняно постійними, називаються системними інститутами. Системні події і системні інститути – основний предмет інтересу в межах системної парадигми. Усі системи мають свої недоліки і дисфункції, характерні саме для них. Одним з типових методів аналізу систем є якісне і кількісне порівняння властивостей даної системи з відповідними властивостями інших систем.

Із парадигми Я. Корнаї Г. Б. Клейнер виділяє дев'ять найбільш суттєвих для теорії підприємства наслідків, істотними з яких для концепції управління маркетингом вважаємо такі: підприємство виступає багатовимірною і мультипросторовою системою; взаємозв'язки між підприємством і зовнішнім сере-

довищем є двосторонніми; тиск і запрошення – найважливіші типи взаємодії підприємства з його зовнішнім і внутрішнім середовищем; єдність системної парадигми і мікроекономічного перфекціонізму.

У своїй роботі [130] Г. Б. Клейнер, доводячи правомірність застосування системної парадигми до теорії підприємства, формулює базисні принципи своєї теорії. У даному аналізі пропонується доведення застосування системної парадигми до теорії стратегічного управління маркетинговою діяльністю через порівняння сутності положень обох теорій. Так само, як система «підприємство», система стратегічного управління маркетинговою діяльністю має такі характерні особливості: скорочення термінів прийняття управлінських рішень, комплексний характер стратегічного управління, рівнозначність потенційних можливостей підприємства на ринку, важливість урахування суб'єктивних факторів в управлінні. Не абстрагуючись від положень системної парадигми, ці характерні особливості, що є визначальним, можна співвіднести з принципами теорії підприємства. Співвідношення положень обох теорій подана у табл. 1.14 [7; 51; 88; 115; 117; 119; 125; 130; 132; 133; 134].

Таблиця 1.14

Співвідношення особливостей системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю та принципів системної теорії підприємства

Особливості системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю	Принципи й положення системно-інтеграційної теорії підприємства	Напрямки двостороннього впливу та взаємодії системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю та принципів системної теорії підприємства
1	2	3
Скорочення термінів прийняття управлінських рішень: час реакції на зміну ринкової кон'юнктури багато в чому визначає успішність підприємства на ринку	<i>Принцип урахування ринкових сигналів:</i> підприємство повинно мати інформацію щодо поточного стану і прогнозів ситуації на ринку і керуватися цією інформацією у процесі прийняття рішень	Часовий фактор має значення у двох випадках: <ul style="list-style-type: none"> ■ зміна ринкової кон'юнктури. Адекватна реакція на зміну умов зовнішньої системи передбачає швидку реакцію внутрішньої системи підприємства. З організаційної точки зору це реакція полягає в усуненні обмежень, що гальмують зміни та подавляють ініціативу, тобто великих бюрократичних підприємств зі складною ієрархією керівників; ■ розробка інноваційної продукції. Терміни розробки відіграють дуже важливу роль, а успішність нового товару багато в чому визначається терміном його появи на ринку. Стратегічними пріоритетами стають швидкість бізнес-процесів і розширення асортименту

Продовження табл. 1.14

1	2	3
Комплексний характер стратегічного управління: необхідність охоплювати всі напрямки діяльності підприємства з пріоритетом на можливості ринку. Основною задачею керівників підприємства є розробка стратегій, які приклали б вимоги усіх зацікавлених груп	<p><i>Принцип поліфункціональності:</i></p> <p>одночасне функціонування у різних просторах, реалізуючи велику кількість функцій.</p> <p><i>Принцип багатofакторності:</i></p> <p>результат діяльності підприємства залежить від кінцевої кількості основних виробничо-попитових факторів, які репрезентують внутрішні ресурси і зовнішні умови функціонування підприємства.</p> <p><i>Принцип полісуб'єктності:</i></p> <p>функціонування підприємства є результатом координації рішень і дій ряду внутрішньофірмових і зовнішніх соціальних та економічних суб'єктів, яким властиві самостійні інтереси, прерогативи і сфери відповідальності.</p>	<p><i>Партнери:</i> кооперація у здійсненні дослідницьких проектів чи маркетингових програм, створення спільних підприємств підвищують конкурентоспроможність підприємств, сприяють освоєнню нових технологій, виходу на зарубіжні ринки збуту, дозволяють розділяти ризики й адаптуватися до вимог антимонопольного законодавства.</p> <p><i>Посередники й постачальники:</i> постійний послідовний пошук можливостей з організації більш ефективних каналів збуту чи підвищення ефективності тих, що вже використовуються; створення довгострокових партнерських відносин на взаємовигідних засадах.</p> <p><i>Споживачі:</i> встановлення стосунків на основі матеріальних стимулів, емоцій, довіри та партнерства (програми лояльності, клуби постійних клієнтів).</p> <p><i>Конкуренти:</i> підтримання конкурентних переваг за рахунок концентрації зусиль на головних компетенціях в обмеженій області ринку й технологій.</p> <p><i>Органи влади:</i> моніторинг діяльності органів влади, своєчасне звітування, адаптація до вимог державних установ на регіональному, національному й міжнародному рівнях, лобіювання</p>
Рівнозначність потенційних можливостей підприємства на ринку: кожен об'єкт системи при своєму утворенні та в процесі своєї еволюції займає в системі визначене місце і має набір деяких параметрів, які змінюються в процесі еволюції	<p><i>Принцип суверенності підприємства:</i></p> <p>властивості відносної відокремленості, незалежності, юридичної, виробничої, майнової й організаційної самостійності.</p>	<p>Кожне підприємство має свої дисфункції, а також набір початкових і створених переваг. Ці переваги забезпечуються також і політикою державної підтримки, розвиненими інформаційними технологіями, можливістю кредитування та іншими факторами. Підприємства, що розпочинають діяльність на ринку, початково мають однакові стартові можливості. Їхня стратегічна задача — скористатися наданими можливостями, враховуючи тиски зовнішнього та внутрішнього середовища.</p>

Закінчення табл. 1.14

1	2	3
	<i>Принцип інтенціональності функціонування:</i> існування в кожен момент часу розвинутої сфери цілей, намірів і планів, що випереджають рух об'єкта	При прийнятті стратегічних рішень важливу роль відіграє використання по максимуму початкових переваг (сильних сторін), розвиток потенційних переваг (використання можливостей), мінімізація початкових дисфункцій (слабких сторін) і мінімізація потенційних дисфункцій (загроз)
Важливість урахування суб'єктивних факторів в управлінні: суб'єктивне сприйняття впливає на характер взаємодії підприємства з його зовнішньою системою та її діючими особами, а також на еластичність цих взаємодій	<i>Принцип автономності інтересів системи і не зведення їх до інтересів інших суб'єктів:</i> інтереси підприємства не можуть бути персоніфіковані жодного з фізичних осіб. <i>Принцип соціальної відповідальності:</i> відповідальність щодо всіх зовнішніх і внутрішніх учасників та стейкхолдерів. <i>Принцип внутрішньої консолідації і координації:</i> усі процеси на підприємстві повинні бути скоординовані і перебувати під єдиним управлінням	Групи суб'єктивних факторів: <i>Керівники з маркетингу:</i> амбіції, цінності маркетологів, їх бізнес-філософія, прихильність до однієї з бізнес-культур (орієнтація на одну угоду чи встановлення взаємовідносин), ставлення до ризику та етичні принципи чинять сильний вплив на стратегію. <i>Державне управління:</i> поряд з лібералізацією управління збереглася управлінська надбудова та численні «захисні» системи, що не сприяють активній організації господарських зв'язків. <i>Соціальна поведінка:</i> важливими факторами є ставлення до підприємництва, ролі жінок та національних меншин, зміни соціальних установок менеджерів та рух у напрямку захисту інтересів споживачів. <i>ЗМІ:</i> кінцевою метою співпраці з медіа є своєчасна й ефективна генерація рекламного контакту, ефективність якого залежить від готовності сприйняття реклами та від своєчасності доставки повідомлення. <i>Професійні консультанти:</i> ефект від використання їх послуг досягається у зниженні ризику при прийнятті рішень завдяки сторонньому погляду на стан речей

Зазначені особливості впливають на учасників системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю, на їхні взаємозв'язки та на структуру, що приводить до таких наслідків:

1. Скорочення термінів прийняття управлінських рішень зумовлює підвищення ролі маркетингової інформації в системі. За таких умов великого значення в системі управління набуває реалізація автоматизованих програмних продуктів, що дають можливість аналізу, структурування, збереження й маніпулювання різними типами інформації на підприємстві.

2. Охоплення системою стратегічного управління маркетингом усіх напрямків діяльності підприємства з пріоритетом на можливості ринку приводить до розширення горизонтальних і вертикальних інтеграційних процесів. При цьому можливе виділення таких напрямків для виникнення взаємовідносин: відносини зі споживачами, посередниками, постачальниками, конкурентами, органами державної влади, внутрішньоорганізаційні відносини (диверсифікованість).
3. Рівнозначність потенційних можливостей підприємства на ринку спричиняє жорстку конкурентну боротьбу між виробниками та водночас підвищення значення якості управління. Добре обґрунтовані стратегічні цілі компанії забезпечать реалізацію можливостей і конкурентних переваг та захист від зовнішніх загроз і погіршення стану внутрішніх дисфункцій системи управління.
4. Важливість урахування суб'єктивних факторів в управлінні призводить до необхідності вивчення й регулювання їхнього впливу: проведення досліджень систем управління підприємств щодо застосування стратегічного підходу; дослідження прихильності керівників до того чи іншого стилю керівництва, культури управління, методів контролю й оцінки діяльності; визначення чинників суб'єктивного впливу та деталізація напрямків цього впливу.

Проведений порівняльний аналіз довів, що об'єкт дослідження – система стратегічного управління маркетинговою діяльністю – має більшість характеристик, притаманних системно-інтеграційній теорії підприємства. Ці результати надали підстави стверджувати, що стратегічне управління маркетинговою діяльністю може розглядатися як підсистема у складі системи стратегічного управління і має право на використання принципів системної парадигми. Таким чином, слід зазначити, що рівноважний чи нерівноважний характер розвитку підприємства залежить саме від паритету чи диспаритету між факторами макро- і мікросередовища маркетингу на підприємстві. З цього висновку виходить, що необхідно сформулювати або остаточно сформулювати шляхом уточнення та доповнень таку нову концепцію підприємства і, зокрема, стратегічного маркетингового управління підприємством, яка б задовольняла усі вимоги збалансованого відображення у функціонально-управлінській діяльності підприємства усіх перелічених внутрішніх та зовнішніх факторів тиску.

При розгляді підприємства з позиції його внутрішніх взаємодій та двозначності зв'язків з навколишнім світом можна помітити, що фактори, які

впливають на підприємство, істотно перегукуються з факторами маркетингового мікро- та макросередовища. Але, на відміну від теорії підприємства, наука маркетингу розглядає ці фактори більш детально: маркетингове середовище складається з усіх можливих діючих осіб і сил, що впливають на ефективність взаємодії підприємства з конкретним ринком [88]. Аналіз зовнішнього оточення з погляду маркетингу навіть більшою мірою відповідає принципу комплексності мислення [1, 127], що характеризує системну парадигму. Через це вважаємо за доцільне визначення трьох задач, які повинен вирішувати теоретичний аналіз маркетингу підприємства у межах системного підходу:

- задача зменшення чи пом'якшення внутрішніх дисфункцій системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю: створення ефективної системи взаємозв'язків усіх структурних підрозділів підприємства, делегування повноважень та компетенції різних рівнів управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення оперативності стратегічного управління маркетингом, моральне та матеріальне заохочення працівників підприємства за досягнення високих кінцевих комерційних результатів господарської діяльності та ін.;
- задача відстеження та врахування наслідків трансформації зовнішнього маркетингового середовища з метою відповідного реагування з боку підприємства: вивчення значних та незначних змін впливових факторів навколишнього оточення, слідкування за новими тенденціями розвитку ринків, проведення прогностичних досліджень, організація інформаційних підрозділів для регулювання інформаційних потоків та інші засоби;
- задача створення паритету між силами зовнішнього та внутрішнього тиску: надання пропозицій щодо зміни організаційно-управлінської структури підприємства у зв'язку зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, адаптування маркетингової стратегії до нових вимог маркетингового середовища.

На нашу думку, працівники маркетингових служб (перш за все, у складі інтегрованої маркетингової структури стратегічного управління) мають потенціал для ефективного вирішення окреслених задач, оскільки вони володіють спеціальними інструментами – маркетинговим мисленням та маркетинговим дослідженням.

На підставі усього викладеного можна зробити висновок про справедливості такої думки фахівців: маркетинг сприяв переходу до стратегічного управління, став його методологічною основою, що, у свою чергу, посилило

роль і значення маркетингу в діяльності підприємства. Домінуюча позиція маркетингу в стратегічному управлінні підприємством та функціональна інтеграція маркетингу та стратегічного управління зумовлена, на нашу думку, насамперед тим, що маркетинг є «прикордонною» функцією між підприємством і зовнішнім середовищем. Отже, маркетингова орієнтація підприємства надає можливість використання стратегічного підходу до управління, і маркетинг об'єктивно є не тільки провідною функцією, а й філософією стратегічного управління.

В умовах жорсткої ринкової конкуренції стратегічним пріоритетом для підприємства стає не залучення нових клієнтів, а утримання вже існуючих. Тенденціями сучасного розвитку ринків є подальша еволюція від сегментів ринкових ніш у бік обслуговування конкретних клієнтів, виведення на перший план купівельної активності та гнучке реагування на вимоги споживачів. Переорієнтація з охоплення світових ринків збуту на цільові пріоритетні сегменти сприяла переходу від теорії масового маркетингу до маркетингу партнерських відносин і, як доводять результати досліджень робіт науковців-маркетологів [23; 116; 118; 119; 121; 122; 128; 134; 135; 136], цей напрямок є провідним у сучасній науці маркетингу.

Проведені науково-теоретичні дослідження здобутків економічної науки з проблем стратегічного управління та маркетингу довели, що існуючі підходи до визначення практичної актуальності даної концепції, як правило, розглядають лише правові та організаційні аспекти співробітництва в окремих видах діяльності через системи спільного підприємництва чи франчайзингу, коопераційні взаємодії при проведенні спільних інноваційно-технологічних розробок та маркетингових досліджень або застосування концепцій логістики та контролінгу як методологічних засад системи маркетингу відносин [118; 121; 135; 136]. Розгляд маркетингу партнерських відносин крізь призму окремо кожного із зазначених підходів не є комплексним і не відповідає системному підходу до маркетингового стратегічного управління на підприємстві, тобто не пояснює принципи, що супроводжують процес побудови та підтримання системного зв'язку між партнерами та підприємством.

Це зумовило об'єктивну необхідність подальшого вдосконалення теоретичних і методологічних засад стратегічного управління маркетинговою діяльністю відповідно до нової парадигми на шляху до побудови партнерських відносин, яка, в свою чергу, привела до розробки та обґрунтування нового концептуального підходу до процесу формування та управління партнерськими відносинами на системному рівні стратегічного управління підпри-

ємством, який ураховує всі наведені особливості і базується на методології стратегічного управління, системного аналізу, на сучасній теорії підприємства та на новій парадигмі маркетингу. Основні положення цього підходу полягають у наступному:

1. Сучасне підприємство є складною відкритою активною соціально-економічною системою. На всіх стадіях розвитку промислового підприємству притаманні маркетингові процеси, які є підґрунтям його ефективного функціонування. Відкритість підприємства полягає у його постійних взаємодіях і взаємовпливах із зовнішнім середовищем та безперервних змінах стану обох фігурантів відносин, які відбуваються під цими впливами. У процесі функціонування на ринку проявляється соціальна складова підприємства, яка характеризує внутрішні зв'язки між членами колективу та зовнішні зв'язки між підприємством та потенційними чи реальними споживачами, конкурентами, партнерами, органами державного самоврядування, іншими контактними групами. Для ефективного упорядкування та керування цими зв'язками підприємство має враховувати їхні потреби, стереотипи мислення, інтереси.
2. У процесі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємство та споживача (дистриб'ютора чи кінцевого покупця) доцільно розглядати як складові систем, що утворюють нову більшу систему – «споживач – підприємство». У цьому комплексі вихід системи підприємства (випуск товарів або надання послуг) є одночасно входом іншої системи – споживача. Якщо розглядати ці два суб'єкти у комплексі, то спільною для обох систем стратегічною метою вбачається забезпечення високої якості виходу системи підприємства, тобто випуск якісних товарів, які б задовольняли потреби споживача, що стане основою для створення мотивації та ресурсів, необхідних для існування та розвитку підприємства.

Модель запропонованої системи подано на *рис. 1.11*.

3. Функціонування налагодженої системи «споживач – підприємство» зумовлює появу синергічного ефекту, що полягає у наступному: скорочення трансакційних витрат на пошук споживача; економія ресурсів споживачів за рахунок підвищення якості та одночасна економія ресурсів виробництва внаслідок реалізації ефекту масштабу; скорочення терміну випуску товарів і проведення бізнес-операцій; спрощення процесу проведення маркетингових досліджень унаслідок двосторонньої

зацікавленості; забезпечення бажаного комплексного ефекту від розробки нових товарів для споживача і суспільства в цілому.



Рис. 1.11. Модель системи «споживач – підприємство – партнер»

4. Забезпечення якісного аналізу параметрів зовнішнього середовища системи є однією з умов її довгострокового функціонування. Існування системи в інтенсивному конкурентному оточенні та стані ринкової нестабільності вимагає від підприємства постійного забезпечення безперервного моніторингу та відстеження змін параметрів макросередовища. У зв'язку з тим, що підприємство є відкритою системою, його діяльність охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище [29], тому доцільно для цієї мети використовувати набутки методу SWOT-аналізу: проводити оцінку зовнішніх загроз і ринкових можливостей та визначення власного потенціалу підприємства і його слабких позицій.
5. Відстеження змін зовнішнього маркетингового середовища вимагає від підприємства своєчасних відповідних заходів з реагування та обліку. Іншими словами, згідно з принципом урахування ринкових сигналів підприємство має дотримуватися гнучкості у прийнятті стратегічних рішень. Це, зокрема, потребує змін організаційно-управлінського характеру: аналізу й адаптованості організаційної структури; перегляду

методів управління; координації роботи функціональних підрозділів підприємств, у тому числі відділу маркетингу; проведення інших організаційних перетворень.

6. Однією з особливостей системи «споживач – підприємство» є наявність двостороннього зв'язку у системі, який являє собою комунікаційний канал від споживачів системи до виробника товару й постачальника. Зворотний зв'язок забезпечує конкретне однозначне сприйняття якості виходу системи «споживач – підприємство» та показує шлях для зменшення дисфункцій у системі, викликаних непорозумінням та неузгодженням інтересів виробника і споживача. Забезпечення у системі якісного двостороннього зв'язку сприяє розширенню системи у напрямку співробітництва суб'єктів і досягненню дійсно відчутного синергічного ефекту.
7. Наявність комунікаційного зв'язку дозволяє перетворити систему «підприємство – споживач» на систему «споживач – підприємство – партнер». Діяльність постачальників, посередників, інших бізнес-партнерів насправді є необхідною умовою для існування цілісної системи «споживач – підприємство», тому стає можливим внести їх до змісту системи, що розглядається. Визнання підприємством цього складника системи дієвим та невід'ємним елементом є помітним кроком до створення партнерських відносин з постачальниками, посередниками та споживачем на рівні маркетингу. Об'єднання цих складових у систему є правомірним, якщо виходити з властивості цілісності, що притаманна відкритим системам. Цілісність цієї системи зумовлюється єдиною метою для всіх її учасників: забезпечення якісного виходу системи, тобто випуску якісних відповідних товарів, що дозволяє отримати прибуток чи задовольнити потреби. Зазначена система має також інтеграційні властивості, які полягають в отриманні спільного синергічного ефекту від об'єднання ресурсів та узгодження інтересів.
8. Зовнішні організаційні зміни, спрямовані на побудову партнерських відносин, відбуваються паралельно з внутрішніми. У процесі створення взаємовідносин виникають ринкові, виробничі, закупівельні, технологічні, нематеріальні взаємозв'язки, які вимагають комплексного їх урахування у системі стратегічного управління шляхом проведення відповідних організаційно-управлінських перетворень.
9. Установлення партнерських відносин у межах системи приводить до розширення горизонтальних і вертикальних інтеграційних процесів як

на функціональному, так і на стратегічному рівні. При цьому можливе виділення наступних напрямків співробітництва:

- *відносини зі споживачами* – з кінцевими та з посередниками, інтеграція в канали збуту;
- *відносини з постачальниками*: відбір постачальників, вертикальна інтеграція, зворотна диверсифікація, відносини з постачальниками послуг, рекламними та дослідницькими агентствами;
- *горизонтальні відносини*: мережі, стратегічні альянси, альянси з конкурентами-виробниками, інтеграція з існуючою інституціональною державною структурою;
- *внутрішньоорганізаційні відносини*: створення системи внутрішніх ринків, аутсорсинг та інші можливості.

Запропонований концептуальний підхід до маркетингу партнерських відносин вимагає удосконалення та подальшого розвитку з позицій розгляду властивостей системи, напрямків організаційних перетворень, можливостей співробітництва, взаємодії суб'єктів системи із зовнішнім середовищем.

Довести, що об'єднання споживача, підприємства та партнера є системою, для якої доцільне застосування маркетингової концепції управління, можна через визначення сутності головних складових цієї системи. Тлумачення основних понять у контексті системного підходу подано у табл. 1.15.

Таблиця 1.15

Основні поняття системи «споживач – підприємство – партнер», що характеризують її функціонування і розвиток

Терміни і поняття системи	Сутність термінів і понять системи «споживач – підприємство – партнер»
1	2
Зміст (склад)	Сукупність підприємства – об'єкта, що створює привід для ринкових відносин у вигляді випуску товарів чи надання послуг, партнера, що може виконувати функції забезпечення процесів виробництва товарів або товароруку, та споживача – суб'єкта поглинання товарів та послуг для задоволення активних потреб
Зв'язки (внутрішні і зовнішні)	Інформаційні, трудові, матеріальні і фінансові потоки між складовими системи та зовнішнім середовищем, що потрібні для ефективного здійснення маркетингової діяльності та розвитку на основі прийняття, координації і виконання стратегічних управлінських рішень
Вхід	Економічні ресурси, необхідні для виробництва товарів, інформаційні повідомлення реального та віртуального характеру, документи

Продовження табл. 1.15

1	2
Енергія	Людський капітал, внутрішня і зовнішня інформація
Речовина	Інформаційні, матеріальні, фінансові потоки
Вихід	Продукція, послуги, предмети праці, інформація, фінансові потоки, задоволення потреб суб'єктів системи відповідно до встановлених цілей, додаткові ефекти поліпшення екологічного і соціального стану зовнішнього середовища системи
Зовнішнє середовище	Макросередовище, інформацію якого система повинна брати до уваги і враховувати в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень
Зворотний зв'язок	Інформація про здобутки та можливості кожної підсистеми: репутація підприємства, наслідки діяльності підприємства для зовнішнього середовища, можливості забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку, можливості й очікування споживача, можливості та здобутки партнерів
Спосіб прийняття управлінських рішень	Використання усіх методів збирання інформації у процесі маркетингових досліджень, систем МІС та СПР, маркетингових методів внутрішніх та зовнішніх стимулювання і мотивації на основі врахування активних потреб суб'єктів системи та виявлення неактивних потреб деяких її суб'єктів
Апарат порівняння	Маркетингові відділи на підприємстві, зокрема, у складі маркетинг-орієнтованої організаційної структури, менеджер-маркетологи, маркетингові служби постачальників та дистриб'юторів, у зовнішньому середовищі – маркетингові консалтингові фірми, спілки із захисту прав споживачів
Внутрішні відносини	Усі три підсистеми займають активні позиції у процесі створення взаємозв'язку, виконуючи інформаційну, комунікаційну, організаційну, стимулюючу і контролюючу функції; характер інформаційної взаємодії підсистем «споживач» та «підприємство» – несиметричний
Розвиток	Фактори, що забезпечують удосконалення функціонування системи: врахування темпів, тенденцій та напрямку змін у динаміці зовнішнього середовища у процесі прийняття рішень, гнучкість реагування на рівні організаційних перетворень, урахування суб'єктивних факторів у стратегічному управлінні партнерськими відносинами; реалізація потенційних можливостей з орієнтацією на потреби суб'єктів підсистем та з оцінюванням усіх можливих напрямків розвитку
Активатори	Сприятлива чи прогнозована ринкова ситуація; фактори підтримання попиту споживачів; стабільність законодавства у сферах антимонопольної, митно-тарифної, податкової політики та політики встановлення цін на сировину; створення спілок споживачів із розвиненою системою інформаційного забезпечення; розвиток малого підприємництва у галузі посередництва
Дезактиватори	Нестабільність діяльності законодавчої системи, жорсткі екологічні, соціальні та культурні обмеження щодо розширення бізнесу, фактор значної суб'єктивності у прийнятті важливих стратегічних рішень

Закінчення табл. 1.15

1	2
Зовнішні втручання в роботу	Законодавчі норми, організаційні процедури, економічні санкції, екологічні та культурні норми
Внутрішні суперечності	Суперечності між ресурсними можливостями підприємства та рівнем прибутків і потреб споживачів, між умовами участі партнерів у процесі створення чи реалізації благ; між підприємством та партнерами у процесі розподілу обов'язків та прибутків
Навчання	Використання сучасних інформаційних технологій, наявність у суб'єктів усіх підсистем умінь, навичок і досвіду прийняття раціональних далекоглядних стратегічних рішень в умовах співробітництва та взаємозалежності, формування системою баз знань з управління спілками, альянсами та об'єднаннями на стратегічному, тактичному та операційному рівнях

Примітка: перелік термінів і понять (стовпчик 1 таблиці) подані згідно з роботами Р. А. Фатхутдінова [56] та О. М. Ястремської [126].

Усі властивості запропонованої системи «споживач – підприємство – партнер», завдяки яким об'єднання такої системи дійсно можливе й обґрунтоване, наведені у табл. 1.16.

Таблиця 1.16

Властивості системи «споживач – підприємство – партнер»

Ознака класифікації	Властивість	Пояснення сутності
1	2	3
3 позиції сутності та складності	Цілісність	Неможливість (нераціональність) роз'єднання системи «споживач – підприємство – партнер» на окремі підсистеми, оскільки поза системою вони неефективні
	Неадитивність	Принципова неможливість зведення властивостей системи «споживач – підприємство – партнер» до сукупності властивостей її підсистем. Виявляється як синергізм
	Складність структури	Система «споживач – підприємство – партнер» складається з трьох підсистем («споживач», «підприємство», «партнер»), кожна з яких являє собою окрему систему, що має декілька власних рівнів ієрархії управління, внаслідок чого структура системи «споживач – підприємство – партнер» є досить складною
	Вертикальна цілісність	Ступінь самостійності підсистем «споживач», «підприємство», «партнер» обмежений межами системи «споживач – підприємство – партнер»

Продовження табл. 1.16

1	2	3
	Горизонтальна відокремленість	Наявність значної кількості зв'язків на стратегічному, тактичному та операційному рівнях між підсистемами «споживач», «підприємство», «партнер»
	Ієрархічність	Кожна підсистема («споживач», «підприємство», «партнер») розглядається одночасно як частина ієрархії системи «споживач – підприємство – партнер» і як частина ієрархії глобальніших систем (підприємство – як частина системи галузі чи регіонального ринку, партнери – посередницького середовища, споживачі – соціального середовища), кожна з яких має власну структуру
	Множинність опису	Неможливість виявлення та пізнання абсолютно усіх параметрів та властивостей системи «споживач – підприємство – партнер». Доцільність порівняльного аналізу структури системи за підсистемами «споживач», «підприємство», «партнер»
За методологією визначення цілей	Цілеспрямованість	Наявність спільної мети, що об'єднує усі три підсистеми системи «споживач – підприємство – партнер»: задоволення загальних потреб суспільства шляхом задоволення попиту через виробництво та розподіл якісної продукції
	Спадковість	Закономірність передавання домінантних (переважаючих) і рецесивних (знижаючих) ознак на певних етапах розвитку системи «споживач – підприємство – партнер». Домінантні ознаки передають зв'язки між підсистемами «споживач», «підприємство», «партнер», які з кожним циклом функціонування системи «споживач – підприємство – партнер» стають усе міцнішими. Рецесивні ознаки, які передають схильність підсистем «споживач», «підприємство», «партнер» до самостійного функціонування поза системою «споживач – підприємство – партнер», хоча воно і є менш ефективним, з часом поступово зменшуються
	Пріоритет цілей	Впорядкування цілей системи «споживач – підприємство – партнер» відповідно до значущості та пріоритетності їх досягнення: для даної системи найбільш пріоритетними є цілі підсистеми «споживач», за рахунок досягнення яких стає можливим досягнення і цілей підсистем «підприємство» та «партнер»
	Інформаційна невизначеність	Відбиває випадковий, імовірнісний характер стратегічних, тактичних та оперативних ситуацій, чії параметри впливають на досягнення визначених цілей системи «споживач – підприємство – партнер»

Продовження табл. 1.16

1	2	3
	Емерджентність	Характеризує систему «споживач – підприємство – партнер» як таку, що включає компоненти, які об'єктивно мають суперечливі цілі, породжуючи велику кількість внутрішніх дисфункцій аж до нестабільності функціонування системи. Принципи маркетингу, застосовані всередині системи «споживач – підприємство – партнер», зменшують кількість таких дисфункцій шляхом досягнення компромісу цілей
	Мультиплікативність	Виявляється у факті зміни параметрів зовнішнього середовища внаслідок досягнення системою «споживач – підприємство – партнер» її цілей: спільне створення цінності підсистемами «споживач», «підприємство», «партнер» може впливати на ринкове середовище, кардинально змінювати попит на товари конкурентних систем і конкурентну ситуацію загалом, сприяти розвитку інноваційних проектів і тенденцій з удосконалення технологій та науки управління у певному напрямку, стимулювати зміни усередині культурного і політичного середовища
За параметрами функціонування і розвитку	Інноваційність	Рівень інноваційної активності системи «споживач – підприємство – партнер» (зокрема, підсистем «підприємство» та «партнер»), що підвищує ефективність функціонування системи та якість зовнішнього середовища
	Стандартизаційність	Забезпечується запровадженням нових технологій у системі «споживач – підприємство – партнер», що базуються на принципах стандартизації, тобто відповідають загальноприйнятим стандартам
	Організованість	Вимагає оптимального рівня пропорційності, безперервності та паралельності організації внутрішніх процесів системи з метою зміцнення зв'язків усередині системи та забезпечення стабільності її функціонування
	Інерційність й адаптивність	Визначається швидкістю і гнучкістю реагування на зміни параметрів входу (якість ресурсів та їх обсяги) у вигляді зміни параметрів виходу (якість продукції, обсяги пропозиції), структури та процесів системи «споживач – підприємство – партнер»
	Синергічність	Ефект від поєднання та спільного функціонування підсистем «споживач», «підприємство», «партнер» у системі «споживач – підприємство – партнер»

Закінчення табл. 1.16

1	2	3
	Альтернативність	Наявність кількох альтернативних напрямів функціонування та розвитку системи «споживач – підприємство – партнер» у зовнішньому середовищі
	Безперервність	Зусилля, спрямовані на налагодження, підтримання та зміцнення зв'язків між підсистемами («споживач», «підприємство», «партнер») системи «споживач – підприємство – партнер», є запорукою довгострокового функціонування системи у зовнішньому середовищі та її еволюції як цілісної системи. Джерелом розвитку виступають внутрішні та зовнішні суперечності
За характером зв'язку із зовнішнім середовищем	Сумісність	Полягає у стандартизації усіх компонентів на всіх рівнях ієрархії системи «споживач – підприємство – партнер», що дає можливість спростити взаємодію з системами макро- і мікросередовища
	Відкритість	Передбачає значну кількість систем зовнішнього середовища, з якими доводиться взаємодіяти системі: для системи «споживач – підприємство – партнер» це фактори маркетингового макро- та мезосередовища
	Самостійність	Характеризує ступінь самостійності підсистеми («споживач», «підприємство» чи «партнер») у складі системи «споживач – підприємство – партнер»: чим він нижчий, тим міцніші системні зв'язки і більший потенціал системи до зростання
	Принцип «чорної скриньки»	Відбиває взаємозв'язок системи «споживач – підприємство – партнер» із зовнішнім середовищем: оскільки один елемент системи (підприємство) є відкритою підсистемою, то уся системи автоматично стає відкритою у зовнішнє середовище. Розглядаючи систему як «чорну скриньку», спочатку аналізують і формулюють параметри виходу системи (для чого використовують результати маркетингових досліджень з виявлення потреб споживачів), потім визначають вплив зовнішнього середовища на систему (потенційні можливості та загрози в системі SWOT-аналізу), вимоги до її входу (необхідні інформаційні, фінансові, матеріальні та трудові ресурси), аналізують параметри каналу зворотного зв'язку (підсистема «партнер») і в останню чергу – параметри процесів усередині системи

З позицій сутності та складності основними властивостями системи є наступні:

1. Цілісність системи «споживач – підприємство – партнер» полягає в спільній меті – отримання прибутку від результатів виробництва та розподілу товарів і послуг через задоволення попиту, що виникає в процесі активізації потреб споживачів. Йдеться передусім про систему у вигляді замкненого ланцюга або циклу. Цілісність також підтверджується неможливістю роз'єднання підсистем даної системи, оскільки існування та функціонування кожного з елементів окремо є нераціональним і збитковим. Таким чином, компоненти цієї системи можуть існувати лише внаслідок існування даної системи.
2. Неадитивність системи полягає у принциповому не зведенні властивостей систем до сукупності властивостей її компонентів, тобто кожна підсистема може розглядатися лише у її зв'язку з іншими. Спільне функціонування різних взаємопов'язаних компонентів породжує кількісно нові функціональні властивості цілого. Ця властивість проявляється у такому явищі, як синергізм, якого можна досягти лише за взаємної інтеграції структур і функцій, що характеризують підсистеми підприємства, партнерів та споживачів.
3. Складність структури системи «споживач – підприємство – партнер» характеризується переважно невеликою кількістю рівнів ієрархії управління, що сприяє оперативності реагування на зовнішні зміни та зменшує тривалість циклу виготовлення, реалізації, споживання та оцінки продукту, який упроваджує система. З іншого боку, системі властива складна поведінка суб'єктів її підсистем, що зумовлено значним обсягом необхідної інформації та загальною невизначеністю й ризикованістю оперування в ринкових умовах. Маркетингові засоби фільтрації, впорядкування та координації інформаційних потоків покликані зменшити складність структури системи, що приведе до зміцнення її внутрішніх зв'язків.
4. Вертикальна цілісність системи визначає ступінь самостійності підсистем. Концепція маркетингових партнерських відносин, запроваджена в системі «споживач – підприємство – партнер», дозволяє регулювати цю властивість таким чином, щоб підпорядкованість усіх підсистем була обмежена межами системи. Пріоритетом є створення такої системи, яка б зберігала цю обмеженість самостійності у довгостроковому періоді, який урахує не один пройдений цикл.

5. Горизонтальна відокремленість системи, що розглядається, зумовлює велику кількість зв'язків між підсистемами одного рівня. Системі, що функціонує ефективно за принципами маркетингу, повинні бути властиві не лише налагодженість за горизонталлю на стратегічному рівні усіх підсистем, а й залежність та інтегрованість на рівні тактичному й операційному. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю об'єднань вимагає координації на мезо- і макрорівнях.
6. Ієрархічність. Кожен компонент системи розглядається як підсистема даної системи й одночасно як підсистема глобальнішої системи, яка, в свою чергу, сама є системою зі складною ієрархічною структурою взаємозв'язків власних компонентів. Підприємство є підсистемою галузі чи регіонального ринку, партнери є підсистемою посередницької діяльності, споживач – підсистемою глобальної соціальної системи. Ця властивість виявляється при структуризації і декомпозиції цілей підприємства та об'єднань, показників товарів та ін.
7. Множинність опису системи – властивість, яка свідчить про неможливість виявлення та пізнання усіх параметрів і властивостей системи, тому при аналізі доцільно буде обмежитися певним рівнем ієрархії структури системи. Додаткові (неявні) властивості та переваги системи можуть проявитися у процесі її діяльності, а їх позитивне чи негативне забарвлення залежить від ефективності налагоджених зв'язків між компонентами системи.

До властивостей, що *характеризують зв'язок системи із зовнішнім середовищем*, належить наступна група властивостей:

1. Принцип «чорної скриньки» (взаємозв'язок системи і зовнішнього простору). Оскільки принаймні підсистема «підприємство» є однозначно відкритою, система «споживач – підприємство – партнер» автоматично має вихід у зовнішнє середовище. Окрім цього, два інші складники системи також перебувають та розвиваються під впливом зовнішніх факторів. Розглядаючи систему як «чорну скриньку», спочатку аналізують і формулюють параметри виходу системи (для чого використовують результати маркетингових досліджень з виявлення потреб споживачів), потім визначають вплив зовнішнього середовища на систему (потенційні можливості та загрози в системі SWOT-аналізу), вимоги до її входу (необхідні інформаційні, фінансові, матеріальні та трудові ресурси), аналізують параметри каналу зворотного зв'язку (під-

система «партнер») і в останню чергу – параметри процесу в системі. Таким чином, відкрита система не може функціонувати без втручання зовнішніх факторів.

2. Ступінь самостійності системи тим вищий, чим більші підсистеми в її складі і чим міцніші зв'язки між ними та зовнішнім середовищем. Без втручання компонентів системи зовнішнього середовища швидкість збіжності процесів усередині системи «споживач – підприємство – партнер» навіть підвищується (має місце принцип «невтручання»). За таких умов компоненти даної системи мають більше можливостей і потенціалу до об'єднання, самостійного розширення та збільшення розмірів самої системи. З іншого боку, підсистема «споживач» є найбільш уразливою для впливу факторів зовнішнього оточення, що дає привід для обмеження самостійності та зміцнює зв'язки взаємозалежності між двома системами.
3. Відкритість системи передбачає значне число систем зовнішнього середовища, з якими доводиться взаємодіяти у процесі визначення параметрів виходу, забезпечення якісних параметрів входу та власне здійснення зворотного зв'язку. Система характеризується великим ступенем впливу інших систем на дану систему (фактори макросередовища маркетингу), інтенсивністю обміну інформацією та іншими видами ресурсів із зовнішнім середовищем.
4. Сумісність системи полягає у стандартизації усіх об'єктів компонентів системи на всіх рівнях ієрархії. Ця властивість дає можливість налагодження співпраці з системами макро- й мікросередовища, інфраструктурою ринку чи регіону функціонування системи на основі правового, інформаційного, науково-методичного і ресурсного забезпечення.

До групи властивостей, що *характеризують методологію визначення цілей системи*, належать такі:

1. Цілеспрямованість системи. Цілі відіграють активну роль у функціонуванні системи «споживач – підприємство – партнер», якій важливо зробити їх реалістичними і спрямувати ресурси на досягнення очікуваного результату. Критерієм функціонування системи, що керується принципами маркетингу партнерських відносин, є створення й узгодження бізнес-процесів, комунікації, технології та підготовки персоналу для забезпечення тієї цінності, яку бажає отримати споживач, і побудова з цією метою ланцюжка взаємовідносин між підприємством та його головними партнерами-контрагентами на ринку.

2. Спадковість системи характеризує закономірність передавання переважуючих (домінантних) і рецесивних ознак на певних етапах розвитку системи. Переважання домінантних ознак сприяє зміцненню зв'язків компонентів системи, і за умов досягнення цілей при кількісній перевазі домінантних ознак система може продовжити своє існування, поновивши цілі, що приведе до зародження нового етапу циклу зі створення цінності для споживача. Виділення домінантних ознак системи дозволяє підвищити обґрунтованість напрямків її розвитку.
3. Система характеризується пріоритетністю цілей. Згідно з цим спочатку мають бути задоволені інтереси підсистеми «споживач», що стає приводом для здійснення цілей підсистем підприємства і партнерів (пріоритетність здійснення цілей цих двох підсистем залежить від угод з розподілу обов'язків і повноважень, що попередньо досягнуті).
4. Невизначеність інформаційного забезпечення системи відображається у випадковому, імовірному характері стратегічних, тактичних й оперативних ситуацій, чий параметри впливають на здійснення запланованих цілей. Інформаційні служби системи «споживач – підприємство – партнер» завжди функціонують у безперервному режимі для забезпечення своєчасності, правдивості, достатності, надійності та інших параметрів інформаційних ресурсів.
5. Властивість емерджентності характеризує будь-яку систему, де містяться компоненти, що, природно, мають суперечливі цілі, породжуючи велику кількість внутрішніх дисфункцій. Досліджувана система також характеризується частими розбіжностями цілей компонентів системи із функціями й цілями самої системи. Принципи маркетингу, застосовані всередині системи, сприяють зменшенню цих суперечностей шляхом досягнення компромісу, що відповідав би інтересам усіх сторін.
6. Мультиплікативність. Досягнення цілей зі спільного створення цінності може впливати на ринкове середовище, кардинальним чином змінювати попит на товари конкурентних систем і загалом конкурентну ситуацію, сприяти розвитку інноваційних проєктів і тенденцій з удосконалення технологій та науки управління в окресленому напрямку, стимулювати зміни усередині культурного і політичного середовища, що є мультиплікативним ефектом.

Властивості, що характеризують функціонування й розвиток системи:

1. Безперервність функціонування й розвитку системи. Подібно до витрат на рекламну діяльність, зусилля, спрямовані на налагодження,

- утримання і зміцнення відносин між усіма компонентами системи, є запорукою стабільності функціонування системи на ринку і в зовнішньому середовищі та визначає довгостроковість її еволюції як цілісної системи. Джерелом розвитку можуть стати протиріччя у сферах діяльності, конкуренція, різноманітність форм і методів управління та ін.
2. Кількість альтернативних напрямків функціонування системи й досягнення встановлених цілей залежать від конкретних параметрів ситуацій, що виникають у зовнішньому середовищі у процесі стратегічного планування й оперативного управління. Цей напрям розвитку може мати як об'єктивний, так і суб'єктивний характер.
 3. Синергічність системи (ефект взаємодії) – властивість, що забезпечує найбільший ефект від існування і вдалого функціонування системи «споживач – підприємство – партнер». Позитивність чи негативність ефекту синергії залежить у першу чергу, від компетентності й мотивації менеджерів-маркетологів, що координують процеси усередині систем. Кожна зі складових системи, виконуючи свою місію в межах досягнення спільних цілей, здатна підвищити як власну корисність, так і корисність функціонування цілої системи.
 4. Інерційність та адаптивність системи визначаються швидкістю й гнучкістю реагування у вигляді зміни ознак і якості параметрів виходу, процесів та структури самої системи на зміни її вхідних параметрів – інформаційних повідомлень і ресурсних потоків. Крім того, важливою характеристикою є середні терміни отримання результату при внесенні змін у параметри функціонування.
 5. Організованість системи вимагає оптимального рівня пропорційності, безперервності, ритмічності й паралельності організації виробничих, управлінських, дослідницьких та інших процесів з метою зміцнення зв'язків між структурами у складі компонентів системи, забезпечення стабільності функціонування у мінливому ринковому і навколоринковому середовищі та створення підґрунтя для розвитку системи.
 6. Стандартизація системи забезпечується запровадженням нових інформаційних, фінансових, виробничих, управлінських, наукових та інших технологій, розвитком глобальної конкуренції, що базуються на принципах єдності вимог. Роль стандартизації особливо підвищується в умовах розвитку міжнародної кооперації на основі міжнародних стандартів.

7. Інноваційний характер системи відповідає останнім тенденціям розвитку ринку й полягає в інноваційній діяльності системи (зокрема підсистеми підприємства), спрямованій на використання природних факторів, праці, капіталу і результатів творчої праці споживачів, співробітників і контрагентів для розробки та запровадження результатів НДР, патентів і ноу-хау, що є головною умовою економії ресурсів, підвищення конкурентоспроможності товарів та життєвого рівня населення, науково-технічного розвитку.

Умовою застосування системи «споживач – підприємство – партнер» на підприємстві є не тільки орієнтація на задоволення індивідуальних запитів споживачів, але й управління змінами та якісними трансформаціями. Практичне використання запропонованого концептуального підходу вимагає удосконалення та подальшого розвитку методичного забезпечення процесу формування системи «споживач – підприємство – партнер». Як методологічний базис побудови системи маркетингу відносин пропонуються концепції розвитку підприємства, що вимагають застосування міждисциплінарного підходу [137; 138].

Розглядаючи можливі варіанти схем співробітництва елементів системи «споживач – підприємство – партнер», необхідно зважити на таку характеристику, як фаза життєвого циклу елементів та самої системи в цілому. Оскільки об'єктом даного дослідження є промислове підприємство, то будемо дотримуватися тієї точки зору, що саме підприємство виступає ініціатором створення партнерських відносин. Тому доцільно виходити з пріоритетності цього елементу на початковому етапі розвитку системи партнерства. Через це логічною є побудова схем співробітництва елементів системи з орієнтацією на етапи життєвого циклу підприємства та його складові, а саме підрозділу зі стратегічного управління маркетингом на підприємстві. На *рис. 1.12* показано модель еволюції структури маркетингу, що створена за принципом моделей життєвого циклу об'єктів, які виявляють ознаки системності [100; 103; 104; 119; 133].

На першому етапі $[t_0 - t_1]$ підприємство проходить період зростання як щодо розмірів, так і щодо зв'язків з факторами мікро- та макросередовища. На цьому етапі підприємство створює базис розвитку маркетингу партнерських відносин, що стає передумовою для зміцнення зв'язку, в першу чергу, зі споживачами. Таким чином, споживач і його потреби стають центром бізнес-стратегії підприємства й узгоджуються з усіма елементами системи марке-

тингу партнерських відносин: процесом, знаннями, технологіями, кадрами, структурою, керівництвом та суб'єктивними факторами (рис. 1.13). Іншими словами, стосунки між цими двома підсистемами через транзакції та довгострокові угоди перетворюються на партнерські відносини з повною взаємною залежністю.

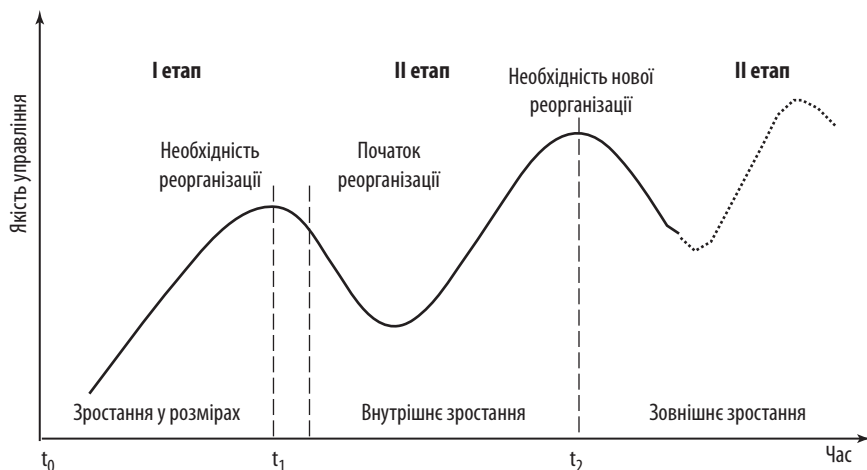


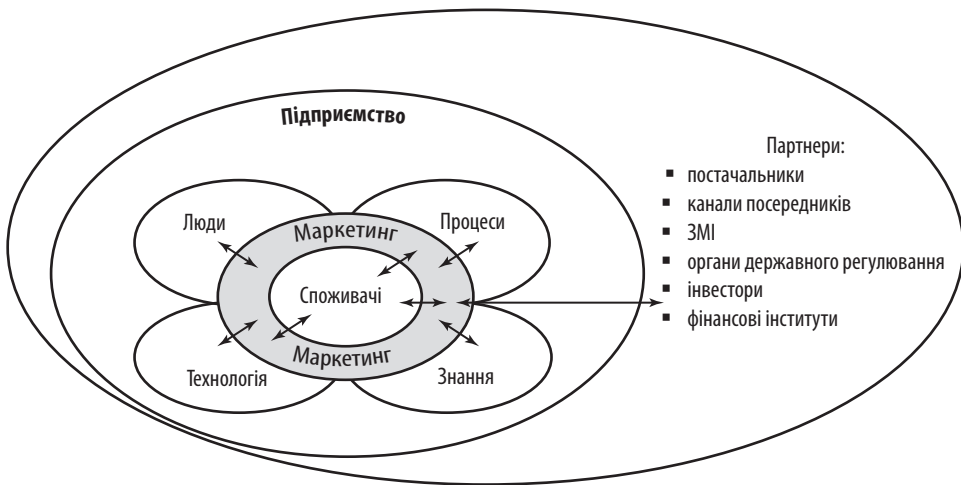
Рис. 1.12. Модель еволюції структури маркетингу на підприємстві в межах системи «споживач – підприємство – партнер»



Рис. 1.13. Маркетинг на першому етапі становлення системи «споживач – підприємство – партнер» [109; 118; 119]

Аналіз наукових джерел з дослідження зазначеної проблеми [100; 103; 119] доводить, що саме на етапі «розквіту сил» реорганізація відділу маркетингу стає центральною проблемою, оскільки підприємство має достатню сукупність зрілих ресурсів для розвитку шляхом співробітництва та відповідну необхідність у зміні систем управління, стилю керівництва та організаційної структури. Таким чином, на етапі зрілості структури стратегічного управління маркетинговою діяльністю слід вживати заходи, спрямовані на підготовку реорганізації.

Безпосередньо реорганізація здійснюється на другому етапі еволюції (див. рис. 1.4 [$t_1 - t_2$]), де відбувається інтеграція функцій маркетингу підприємства та його бізнес-партнерів (рис. 1.14). Важливим на даному етапі є те, що маркетинг відіграє ключову роль у «зібранні» елементів системи в єдину сукупність – систему. Таким чином, на підприємстві створюється маркетинговий центр, що безпосередньо має у підпорядкуванні зв'язки з контрагентами і контактними аудиторіями та займається прийняттям й опрацюванням усіх інформаційних потоків.



**Рис. 1.14. Маркетинг на другому етапі становлення системи
«споживач – підприємство – партнер» [88; 139]**

Виконання працівниками структур стратегічного управління маркетингом додаткових обов'язків не може бути реалізоване без надання їм відповідних повноважень, які, в свою чергу, мають обслуговуватися службами координації та контролю. Така ситуація створює необхідність для проведення нової реор-

ганізації системи, внаслідок якої можуть бути об'єднані навіть деякі компоненти обох систем – підприємства і партнерів (кадри, бізнес-стратегії тощо).

На третьому етапі процесу спостерігається наявність потрібних ресурсів для реалізації вертикальної та горизонтальної інтеграції. Завданням служб маркетингу на цьому етапі є узгодження з партнерами визначених аспектів процесу партнерських відносин: стратегії, структури і керівництва (рис. 1.15). Інтеграція стратегій має відбуватися на рівні розвитку, що є необхідним для подальшого зміцнення взаємовідносин з партнерами. Підприємство, що організоване згідно з маркетингом партнерських відносин, повинно мати керівників, які спеціалізуються на особливих категоріях відносин (з поточними та потенційними покупцями, службовцями, постачальниками, інвесторами, органами державного управління та ін.), що потребує створення нових відділів чи підрозділів та деталізації роботи менеджерів-маркетологів. Керівництво підприємств-партнерів має усвідомлювати переваги принципу маркетингу партнерських відносин та створення системи «споживач – підприємство – партнер» і повинно погодитися на забезпечення й підтримання таких взаємовідносин.

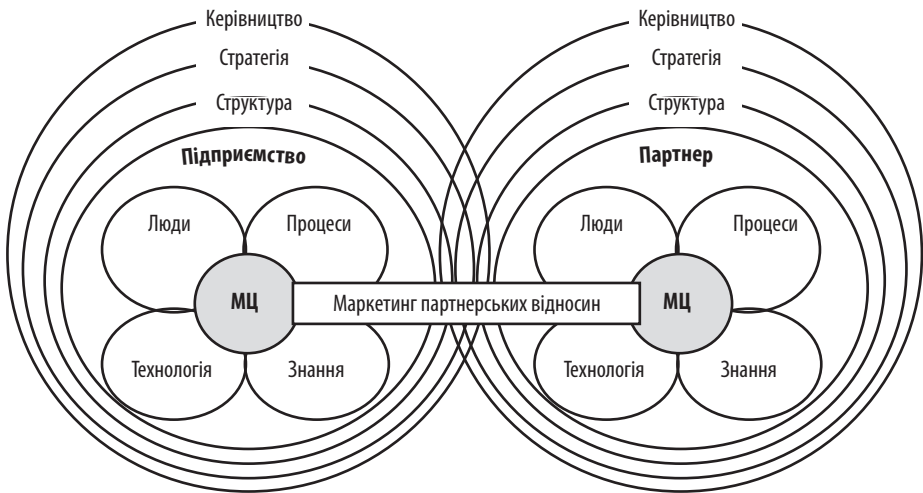


Рис. 1.15. Маркетинг на третьому етапі становлення системи «споживач – підприємство – партнер» [88; 118; 119]

Зазначимо, що інтеграція має стосуватися і суб'єктивних факторів діяльності підприємства, зокрема культури та стилю управління. Відмінності чи

подібності в культурі й цінностях мають бути усвідомлені й ураховані, оскільки вони можуть стати перешкодою у створенні та збереженні відносин.

Варто зауважити, що зображена на рис. 1.15 схема співробітництва ілюструє лише зв'язок між двома підприємствами. Насправді ж підприємство має створювати такі відносини з багатьма учасниками, що виконують різні функції та розташовані на різних ділянках ланцюга створення і надання цінностей чи забезпечення й обслуговування цього процесу. Зв'язок між ними так само проходить крізь внутрішні маркетингові центри підприємств, і за стратегії зміцнення зв'язків так само спостерігається інтеграція головних компонентів із дотриманням принципів маркетингу партнерських відносин. Функції, що виконуються таким центром, відповідають принципам синергізму і є наступними:

- виявлення сфер діяльності, суб'єктів зі схожими інтересами, що можуть бути спрямовані на об'єднання потенційних об'єктів інтеграції;
- забезпечення цілісності зв'язків, що утворюють ланцюг взаємовідносин через формальні зв'язки усередині підприємства та із зовнішніми зацікавленими сторонами – іншими елементами системи;
- управління можливостями системи, що гарантує ефективне й раціональне здійснення процесів; розробка споживачької стратегії для кожного пріоритетного покупця й узгодження стратегії підприємства зі стратегіями партнерів;
- співробітництво й інтеграція: маркетологу необхідно брати активну і провідну участь у забезпеченні доступу до головних осіб, які приймають рішення щодо визначення стратегій та інших видів стратегічного співробітництва, що спрямовані на інтеграцію деяких аспектів діяльності підприємства, споживача і партнерів;
- розробка системи комунікацій, що надає можливість інтерактивного зв'язку зі споживачами і партнерами у режимі реального часу.

Зрозуміло, що такому маркетинговому центру доводиться виконувати величезну кількість інформаційних транзакцій для забезпечення безперервної реалізації тристоронніх партнерських домовленостей та стратегічного управління маркетинговою діяльністю учасників, а саме:

- промислових підприємств, що можуть кооперуватися між собою для спільного використання ресурсів, заохочення інвесторів, виконання функцій із захисту прав підприємців, ініціювання маркетингових досліджень, вивчення ринку й потреб споживачів, політичних розслідувань, співробітництва з громадськими організаціями та ін.;

- споживачів з ініційованими ними спілками, що, як відомо, становлять велику систему із відповідними державними, процесуальними та іншими зв'язками;
- постачальників устаткування, сировини, інформаційних технологій, знань, що є залежними від підприємства та мають відстежувати зміни на ринку.

Очевидно, що нові умови розвитку системи «споживач – підприємство – партнер» і нова роль маркетингу потребує оновленої системи координації в стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю на мезо- та макро-рівні. Потреба в координації ще більш невід'ємна через велику сукупність взаємозв'язків, що зумовляють потрійну взаємозалежність елементів: фактори, що вводяться одним елементом (постачальником) стають результатом іншого (підприємства) та забезпечують третього (споживача) і навпаки (інформаційні й фінансові потоки).

Отже, логічним видається створення єдиного регіонального маркетингового центру (на зразок міжфункціональної команди), який забезпечував би задоволення інтересів усіх компонентів системи «споживач – підприємство – партнер» з їхніми зв'язками та фінансувався б спілками підприємців та органами державного управління.

Доцільність втручання в ці перетворення органів державного управління підтверджується наступними перевагами для владних структур: можливість регулювання діяльності суб'єктів господарювання, встановлення різноманітних правових режимів для окремих суб'єктів економіки чи їх груп або альянсів та, безумовно, контроль за дотриманням законодавства.

Переваги для підприємців за умови втручання держави пояснюються такими аргументами: надання послуг посередництва як біржового, так і небіржового (регіональні й обласні аукціони, ярмарки); розробка, запровадження та забезпечення необхідних інформаційних технологій і засобів ділових комунікацій; створення структур з моніторингу ринків; організація і належна підтримка рекламних та інформаційних агентств, статистичних закладів, консультаційних й аудиторських компаній [30; 100].

У подальшому, за умов свідомого професійного підходу, такі регіональні центри в організаційній формі можуть стати стрижнем єдиної маркетингової мережі задоволення інтересів споживачів у певних видах товарів, що має бути стратегічною метою для учасників та ініціаторів.

Однією з найбільш актуальних форм практичної реалізації маркетингу у системі партнерських відносин є інтеграція у систему стратегічного управління маркетинговою діяльністю модулів CRM (Customer Relationships Management) [123; 140; 141; 142], що є черговим етапом еволюції маркетингу. CRM являє собою спеціалізоване програмне забезпечення, орієнтоване на збирання величезних масивів інформації, аналіз та виявлення особливостей і закономірностей, і надає такі нові можливості: використання переваг розвитку мобільного зв'язку, нових способів захисту інформації, засобів авторизації та аудиту, підвищення надійності роботи мережевого і комп'ютерного устаткування, поява багатоланкових систем розподілу, розвиток засобів інтеграції.

Для забезпечення взаємозалежності елементів системи рекомендується взаємне регулювання – окремими і груповими координаторами [119; 100]. Групова координація передбачає створення у межах маркетингового центру груп чи команд, що мають певні навички, працюють над досягненням спільної мети та використовують єдиний підхід і несуть спільну відповідальність – регулярних комітетів чи спеціально створюваних комісій. Питання координації мають вирішуватися на нарадах таких груп у ході обговорення особистих уподобань партнерів та споживачів і завдань підприємства, на ґрунті яких приймаються погоджені рішення, із застосуванням функцій аналітичних CRM. Такі групи можуть стати одним із засобів координації різних функцій системи, що об'єднують співробітників різних підрозділів різних підприємств [143].

Висновки до 1 розділу

1. Складність, багатоаспектність і багатофакторність маркетингової діяльності підприємства вимагають подальшого розвитку і вдосконалення науково-теоретичних, методологічних і методичних засад цієї діяльності. Актуальність проведення подальших досліджень у даному напрямі зумовлюється тими значними зрушеннями у соціально-економічному середовищі вітчизняних підприємств, які відбуваються в умовах трансформаційного періоду розвитку України, спричинені побудовою пост-індустріального суспільства.
2. Головними ознаками сучасних умов господарювання є:
 - швидка мінливість і ризикованість перебігу подій, підвищення ролі інформації та інтелектуалізації, тобто людського капіталу, як провідних виробничих ресурсів;

- створення єдиного інформаційного простору за допомогою використання реальних і віртуальних інформаційних повідомлень;
 - поступова соціалізація і гуманізація економічних відносин;
 - зміна маркетингової парадигми підприємств, що полягає у підвищенні уваги до потреб споживачів та інших суб'єктів зовнішнього середовища, врахуванні їх очікувань, особливостей поведінки, що відповідає тенденції конс'юмеризації економіки;
 - тяжіння суб'єктів підприємської діяльності до використання гнучких організаційних відносин.
3. Сучасне управління розвитком підприємства спирається на здобутки таких теорій: теорії підприємств – неокласичної, інституційної, неоінституційної, еволюційної, підприємницької, теорії, що базується на знаннях, інтеграційної; системного аналізу; маркетингу; стратегічного управління; розвитку інновацій; синергетики; міждисциплінарного підходу; поведінкової теорії; теорії мотивації; теорії ризиків.
4. Базуючись на здобутках наведених теорій, можна запропонувати подальший розвиток консолідованих теоретичних інтеграційних положень щодо стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства, які враховують їх фундаментальні засади і по суті є обґрунтованим доповненням сучасної парадигми стратегічного управління.
5. Основними консолідованими теоретичними положеннями інтеграційної теорії стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства є такі:
- підприємство, будучи соціально-економічною системою, є об'єктом, що має такі властивості, які необхідно розглядати з точки зору положень теорії системного аналізу: цілісність, складність будови і функціонування організаційних структур управління; нелінійність процесів; відкритість, тому слід ураховувати системний зв'язок між партнерами і споживачами, що, у свою чергу, вимагає розгляду системи «споживач – підприємство – партнер»;
 - комплексний розгляд із застосуванням синергетичної і міждисциплінарної теорій дозволив зробити висновок, що маркетинг забезпечує гармонійний взаємозв'язок підприємства із зовнішнім і внутрішнім середовищем для досягнення соціальних та економічних цілей його функціонування;

- на основі консолідованих теоретичних інтеграційних положень щодо стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності можна зробити такий висновок: стратегічний маркетинг є філософією бізнесу; генератором використання системних мультиплікативних ефектів стає маркетингова діяльність;
- залежно від загальноекономічних стратегій, фаз життєвого циклу, чинників макро- і мікросередовища підприємство має різні економічні і соціальні цілі, які слід об'єднати за допомогою положень стратегічного маркетингу: на підставі оцінок якості розробки і реалізації маркетингових стратегій потрібно формувати весь комплекс стратегій підприємства як основу для управління цим підприємством у цілому;
- упровадження комплексу стратегій промислового підприємства вимагає застосування конкретних заходів із дослідження ринку і реалізації вироблюваних даним підприємством товарів. При виборі напрямів розвитку підприємства і визначенні чинників його впливу та класифікаційних ознак виникає безліч проблем, вирішити які неможливо без застосування теорії розвитку до дослідження життєдіяльності підприємства в цілому і проведення маркетингової діяльності зокрема, що й доводить об'єктивну необхідність розробки і впровадження положень даної теорії.
- згідно з неокласичною теорією, стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства повинне проводитися як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі з урахуванням формальних чинників (системи законодавства), структурних утворень (у вигляді підрозділів підприємств) і неформальних правил (організаційної культури). Оскільки маркетинг є основою функціонування сучасного підприємства, його реалізація має здійснюватися окремим підрозділом (департамент маркетингу з включеним до нього відділом розвитку), виділеним в організаційній структурі промислового підприємства;
- інституційні теорії обґрунтовують правила послідовності вибору поведінки підприємства в зовнішньому і внутрішньому середовищі, а також вибору формальної і неформальної систем (тобто організаційної і культурної), які враховують специфічні методи управління відносинами між найманими працівниками

і власниками. Для реалізації створених консолідованих інтеграційних положень особливу роль слід відвести фахівцям у галузі маркетингу, оскільки вони займають високу позицію в управлінні підприємством, вони визначають, з одного боку, можливості підприємства, а з іншого – потреби ринку, тому на них покладена велика відповідальність, а це, у свою чергу, вимагає застосування положень поведінкової і мотиваційної теорій для стимулювання і мотивації їх праці та підтримки готовності споживачів до прийняття рішення про покупку, що в цілому служить розвитку успішної діяльності промислового підприємства;

- на основі положень підприємницької теорії, теорії системного аналізу та теорії підприємств, що базується на знаннях, можна зробити такий висновок: промислове підприємство є сукупністю власне підприємства – об'єкта процесу розвитку маркетингової діяльності – та маркетолога – суб'єкта процесу розвитку маркетингової діяльності, який досягає своєї мети із задоволення власних активних потреб. Маркетолога слід розглядати як інтелектуальний капітал. Крім того, оскільки маркетинг є філософією бізнесу, маркетолог знаходиться в авангарді реалізації положень стратегічного маркетингу на підприємстві;
- у зв'язку з розвитком процесу конс'юмеризації, коли споживач стає головним учасником інноваційного процесу, при ухваленні рішення про виробництво і реалізацію нового продукту потрібно враховувати чинник привабливості його з погляду споживача з метою раціонального розподілу і мінімізації коштів на позиціонування цього продукту на ринку, оптимізації вибору засобів комунікації зі споживачем, поліпшення іміджу підприємства;
- невизначеність і багатофакторність зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства вимагають застосування теорії економічних ризиків у процесі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства;
- стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства вимагає координації зусиль на мезо- і макрорівнях, тому доцільно розвивати функції органів державного управління і місцевого самоврядування з моніторингу ринку, створюючи єдину маркетингову мережу задоволення потреб споживачів у певних видах

товарів, організаційним стрижнем якої може бути регіональний маркетинговий центр, що фінансується спілками.

6. Враховуючи об'єктивну необхідність застосування теорії розвитку до дослідження життєдіяльності підприємства в цілому і проведення маркетингової діяльності зокрема, на основі вивчення літературних джерел сформулюємо таке визначення розвитку як економічної категорії: розвиток – направлений процес зміни якісного стану об'єкта, що супроводжується перетворенням його внутрішніх і зовнішніх зв'язків, забезпечує єдність досягнення стійкості та адаптивності системи об'єкта відповідно до вимог зовнішнього середовища і таким чином забезпечує її життєздатність максимально тривалий період часу.
7. У сучасних умовах джерелом розвитку соціально-економічної системи є, з одного боку, мінливість і динамічність оточення (іншими словами, суперечності зовнішнього середовища), з другого боку, внутрішні суперечності самої системи. Це твердження базується на визначенні розвитку промислового підприємства як такого процесу зміни його структури і характеристик, що дозволяє досягти якнайточнішої відповідності умовам зовнішнього і внутрішнього середовища і що об'єктивно властивий підприємству як соціально-економічній системі.
8. Наразі актуальним є певне удосконалення існуючих класифікацій тих суперечностей, які впливають на розвиток соціально-економічної системи, з погляду їх впливу на маркетингову діяльність. Маркетинг відіграє значну роль у процесі розвитку промислового підприємства, оскільки, *по-перше*, служба маркетингу акумулює інформацію про зовнішні та внутрішні суперечності, *по-друге*, на основі зібраної інформації та її глибокого, всебічного аналізу виробляє для менеджменту ефективні альтернативні шляхи їх розв'язання, *по-третє*, реалізує маркетингову функціональну стратегію як складову стратегій вищих рівнів (конкурентної та корпоративної), які також базуються на маркетинговій інформації. Таким чином, найбільш раціонально вирішувати існуючі суперечності на основі маркетингової діяльності. Можна стверджувати, що маркетинг є фундаментальною основою розвитку промислового підприємства.
9. Запропоновану класифікацію видів розвитку уточнено на основі задавання нових класифікаційних ознак, а саме: відповідно до природи виникнення: виділяють розвиток, спрямований на зміну внутрішнього

середовища та розвиток, спрямований на зміну зовнішнього середовища; залежно від сутності або контекстності перетворень розрізняють розвиток за рахунок економічних перетворень і розвиток за рахунок соціальних перетворень; за ознакою явності процесу розвиток буває явний і латентний. Обґрунтованість запропонованої класифікації видів розвитку полягає в тому, що виділені види безпосередньо відповідають тим особливостям розвитку промислового підприємства, які раніше в класифікаціях не враховувались.

10. Чинники макро- та мікросередовища визначають можливості розвитку самого промислового підприємства і як основу цього розвитку – формування системи маркетингу промислового підприємства, яку доцільно розглядати як сукупність трьох елементів: маркетингу – філософії бізнесу, маркетингу – функції управління, маркетингу – сукупності інструментів з її реалізації.
11. Запропоновано модель життєвого циклу промислового підприємства, що містить таку новизну: цикли розвитку повторюються на основі постійної взаємодії стратегічного маркетингу та стратегічного менеджменту, яка не дозволяє підприємству перейти до стадій кризи, реорганізації та ліквідації, чим може бути підтримана життєздатність промислового підприємства до безкінечності.
12. Кожному етапу життєвого циклу підприємства відповідає певний вид розвитку та певна стратегія. Опис запропонованої моделі життєвого циклу промислового підприємства дозволяє стверджувати, що розвиток є об'єктивним процесом існування промислового підприємства. Крім того, використання даної моделі на практиці дає можливість зробити процес розвитку осмислено керованим, оскільки виявляє основу розвитку у вигляді маркетингового стратегічного управління промисловим підприємством, що реалізується впродовж усього життєвого циклу.
13. В роботі було виділено етапи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства; проаналізовано школи стратегій, їх недоліки та переваги щодо управління маркетинговою діяльністю; сучасну маркетингову парадигму та її відмінності; зроблено висновок про те, що стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності має такі особливості: скорочення термінів прийняття управлінських рішень, комплексний характер стратегічного управління, рівнозначність потенційних можливостей підприємства на

ринку, важливість врахування суб'єктивних факторів в управлінні; розроблено концептуальний підхід до процесу формування та управління партнерськими відносинами на системному рівні на основі системи властивостей «споживач – підприємство – партнер».

Запропонований концептуальний підхід до маркетингу партнерських відносин вимагає удосконалення та подальшого розвитку з позицій розгляду властивостей системи, напрямків організаційних перетворень, можливостей співробітництва, взаємодії суб'єктів системи із зовнішнім та методичного забезпечення процесу формування системи «споживач – підприємство – партнер».

14. Властивості системи «споживач – підприємство – партнер», розподіляються на 4 групи залежно від її сутності та складності, методології цілеспрямованості, параметрів функціонування і розвитку, характеру зв'язку із зовнішнім середовищем. Згідно з першою групою властивостями системи є: цілісність, неадитивність, складність структури, вертикальна цілісність, горизонтальна відокремленість, ієрархічність, множинність опису; за другою групою властивості системи полягають в: цілеспрямованості, спадковості, пріоритеті цілей, інформаційній невизначеності, емерджентності, мультиплікативності; за третьою групою – у інноваційності, стандартизаційності, організованості, інерційності й адаптивності, синергічності, альтернативності, безперервності; за четвертою групою – у сумісності, відкритості, самостійності, принципі «чорної скриньки».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Аналіз зовнішнього середовища підприємств переробної промисловості на сучасному етапі

Процес побудови ринкової економіки соціального типу, який відбувається наразі в Україні, сприяє формуванню конкурентного середовища, істотному підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної економіки та довгостроковому її зростанню. Цей процес тісно пов'язаний з активізацією маркетингової діяльності на макро- та мезорівнях держави, регіонів.

Сучасний маркетинг здійснюється в системі суспільного життя людей і пов'язаний з різними формами їх спілкування, що визначає його суспільний характер і соціальну спрямованість.

Соціально-економічний розвиток України на даний момент характеризується переходом від однонаправленої моделі, орієнтованої на економічну ефективність, до багатоцільової соціально-орієнтованої моделі. Підвищується роль соціальних, політико-правових, морально-психологічних, культурно-етичних, природно-демографічних проявів суспільно-економічного прогресу. Вони стають основними факторами, що формують у населення уявлення про ступінь ефективності економічної і соціальної політики в державі.

На думку більшості вчених-економістів, саме внаслідок реалізації заходів соціальної політики відбувається вплив на ряд економічних параметрів, що виявляється, зокрема, у збільшенні норми споживання та зростанні сукупного попиту [144 – 148]. Тому можна стверджувати, що при визначенні пріоритетів і принципів розвитку соціальної, а отже, і маркетингової сфери необхідне трисктороннє співробітництво між державою, підприємствами і так званими партнерами, до яких слід віднести торгово-промислові палати, маркетингові центри, Головні управління економіки, промисловості та зв'язку (рис. 2.1). Дії зазначених установ націлені на з'ясування стану торгівлі та промисловості, на пошук ринків збуту, розробку комплексу послуг для підтримання підприємницької діяльності, сприяння налагодженню та розвитку міжнародних зв'язків.

Проведені теоретичні та емпіричні дослідження довели, що досягнення результативності підприємницької діяльності в умовах динамічної ринкової кон'юнктури забезпечується впровадженням в управлінську практику прин-

ципів і методів маркетингу. Маркетинг завжди мав чітко виражену соціальну спрямованість: саме завдяки ідеології маркетингу вдається розв'язати протиріччя між інтересами виробника, який прагне продати найбільшу кількість продукції і якнайдорожче, та споживача, який прагне купити щонайдешевше найбільш якісний продукт. Адже один із головних постулатів маркетингу говорить, що, тільки задовольнивши попит споживача, виробник може зміцнити свої ринкові позиції й отримати прибуток. Таким чином, маркетинг сприяє вирішенню зазначеного протиріччя і виконує найважливішу соціальну функцію – приводить у відповідність, узгоджує суперечливі ринкові інтереси виробників і споживачів. Отже, соціальна орієнтація маркетингу дає підстави виділяти саме ті пріоритети та принципи розвитку маркетингової діяльності в цілому, які поєднують у собі сукупність таких елементів, як держава, підприємство та партнери. Лише співробітництво між трьома зазначеними елементами є запорукою успішної маркетингової діяльності.

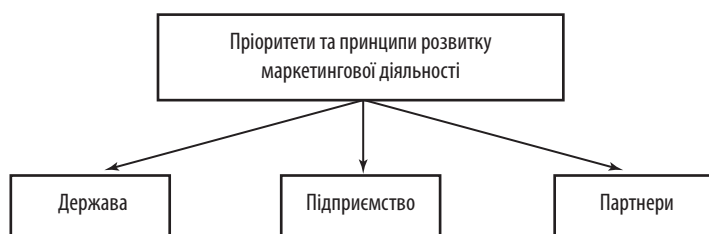


Рис. 2.1. Пріоритети та принципи розвитку маркетингової діяльності

Нижче докладніше проаналізовано взаємодію цих елементів, що створюють своєрідний базис маркетингової діяльності на різних управлінських рівнях.

Держава як перший елемент системи пріоритетів розвитку маркетингової діяльності виконує на ринку специфічну роль. Не задовольняючи безпосередньо потреби споживачів, держава може істотно вплинути на цей процес, оскільки вона повинна регулювати його і сприяти ефективному досягненню компромісу між інтересами підприємств і партнерів. Все це зумовлює необхідність розглядати економічні й соціальні процеси в єдності та взаємодії. З одного боку, держава, на відміну від окремого підприємства, зацікавлена в ефективному функціонуванні економіки в цілому. З іншого боку, державу можна розглядати з погляду надання громадянам важливих соціальних послуг (безпека, охорона довкілля тощо).

Економічна політика держави є основним регулятором розвитку економіки країни. Майбутній розвиток економіки України, її входження у світову економічну систему безпосередньо залежать від активності та ефективності участі національних товаровиробників в операціях на внутрішньому й зовнішньому ринках, які, проте, визначаються не тільки кожним товаровиробником самостійно, але й політикою держави на основних товарних ринках [147 – 149]. У свою чергу, ця політика залежить від економічного потенціалу країни та структури її економіки.

У маркетинговому відношенні Україна перебуває в особливому положенні. Її потужний природно-ресурсний, промисловий та інноваційний потенціал створили передумови для ефективного розвитку країни [149]. Але більшість створених у результаті приватизації комерційних структур не мають можливості технологічного відтворення, недостатньо активно використовують маркетингові можливості і внаслідок цього неефективно проводять операції на внутрішніх ринках, допускаючи прорив на них імпортерів, що спричинює зниження конкурентоспроможності вітчизняних товарів.

Маркетинг у масштабі держави базується на аналізі та усвідомленні потреб суспільства у цілому. В такому контексті маркетинг на рівні держави розглядається як елемент економічної системи країни, а результати його застосування слід оцінювати поряд з результатами від інших напрямів економічної діяльності держави – отримання та розподіл доходів, оподаткування, благоустрій тощо [150]. Стосовно країни маркетинг на державному рівні орієнтований на підвищення (підтримання) престижу країни, її господарчих суб'єктів, інших соціальних інститутів та населення в цілому.

На базі використання маркетингу всередині країни можна підвищити ефективність розв'язання таких задач, як покриття дефіциту бюджету за рахунок проведення вигідної для держави політики на ринку цінних паперів, раціональне використання земельних ресурсів тощо. Для цього потрібне детальне знання відповідних сегментів ринку, проведення кількісної оцінки ємності ринку та попиту на ньому, знання можливостей і намірів потенційних покупців. Використання маркетингового підходу в державних органах управління може допомогти при вирішенні завдань регулювання попиту на окремі види товарів і послуг, визначення паритетів цін на окремі цільові програми державного рівня.

Усі зазначені обставини свідчать про необхідність забезпечення маркетингового підходу до економіки на рівні держави і регіонів. І, отже, з боку

держави повинні бути напрацьовані законодавчі акти, які будуть стимулювати промислові підприємства до створення нових маркетингових центрів, у тому числі на регіональному рівні. Таким чином, можна виділити основні напрямки державної політики щодо розвитку маркетингової діяльності:

- законодавче забезпечення маркетингової діяльності;
- здійснення регулюючої та контрольної функції держави для виявлення проблем і негативних тенденцій у маркетинговій сфері з метою їх подолання;
- держзамовлення на маркетингові послуги для розвитку стратегічних напрямків економіки країни у цілому та окремих;
- фінансування маркетингових заходів, якщо не в повному обсязі, то хоча б на стадії розробки проектів;
- податкові пільги маркетинговим компаніям у разі надання відповідних послуг підприємствам, перспективним з погляду економічного розвитку країни у цілому або окремого регіону;
- сприяння поширенню інформації на підприємствах.

Маркетингова діяльність на регіональному рівні має бути спрямована на створення та підтримання привабливості, престижу регіону в цілому; привабливості зосереджених у регіоні природних, матеріально-технічних, фінансових, трудових, організаційних, соціальних та інших ресурсів, а також можливостей для реалізації та відтворення таких ресурсів.

Для успішного розвитку маркетингової діяльності в регіоні потрібен механізм державного регулювання, на основі економічних методів управління як необхідного атрибуту економічної свободи: стимулювання підвищення фінансової спроможності, сприяння стабільності і передбачуваності взаємовідносин між регіоном і державою [151].

Разом з тим об'єктивною реальністю вітчизняної економіки є складність, багатоаспектність і багатофакторність маркетингової діяльності підприємства, яка вимагає подальшого розвитку і вдосконалення її науково-теоретичних, методологічних і методичних засад.

Сучасне підприємство як другий елемент системи пріоритетів розвитку маркетингової діяльності – це складна, відкрита соціально-економічна система. Відкритість підприємства полягає в тому, що воно як зазнає впливу зовнішнього середовища, так і саме на нього впливає. Іншими словами, суб'єкт господарювання може не лише перебувати під впливом зовнішнього сере-

довища, а й сам активно його формувати, фільтруючи та нейтралізуючи зовнішню інформацію і пристосовуючи її до своїх потреб.

Підґрунтям функціонування і розвитку підприємства є маркетингові процеси, які з різним рівнем активності та інтенсивності перебігу властиві кожному суб'єкту господарювання.

Управління маркетинговою діяльністю полягає у реалізації широкого комплексу заходів стратегічного і тактичного характеру, які повинні забезпечити ефективність ринкової діяльності підприємства: це аналіз, планування, практичне впровадження й контроль за здійсненням заходів, що мають на меті встановлення, зміцнення і підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретних цілей.

У методології процесу формування маркетингової діяльності підприємства важливе місце відводиться факторам впливу.

Проведений аналіз [88; 89; 91; 92 – 94] та узагальнення літературних джерел з проблеми вивчення чинників розвитку дозволили класифікувати їх у такий спосіб:

- чинники макросередовища (політико-правові, економічні, соціально-демографічні, технологічні) і чинники мікросередовища (підприємство, споживачі, постачальники, посередники, конкуренти);
- чинники явного (економічні, юридичні й організаційні) і чинники латентного впливу (неявні, приховані чинники, які виникають унаслідок впливу явних чинників при неефективній системі управління, зокрема, при конфлікті інтересів керуючої і керованої підсистем) [152].

Дані групи факторів знаходяться у складних взаємозв'язках між собою.

Виконані теоретичні та емпіричні дослідження довели, що всі чинники впливу на розвиток підприємства доцільно об'єднати в три взаємопов'язані групи: причому фактори першої групи значною мірою зумовлюють дію факторів другої групи, які, в свою чергу, активізують фактори третьої групи.

До першої групи включено фактори інноваційного розвитку світової економіки. Другої – фактори, які визначають довгостроковий розвиток економіки країни. Фактори цих двох груп відносять до факторів зовнішнього середовища. До третьої групи належать фактори виробництва: модернізація, реконструкція, технологічне оновлення виробництва, збільшення обсягів випуску продукції, створення нових робочих місць.

Конкретизуючи перелічені фактори, можна серед них виділити ті, від яких, на думку керівників відділів маркетингу, найбільше залежить розвиток

підприємства: це технічні; технологічні; економічні; фінансові; інноваційно-інтелектуальні; інформаційні фактори.

Доцільно відзначити важливу роль інноваційно-інтелектуальних факторів у забезпеченні ефективної діяльності, конкурентоспроможності підприємства, оскільки їх вплив на виробництво є радикальним і комплексним. Підприємства, що самостійно займаються інноваційною діяльністю, мають переваги, адже вони не залежать від провідних іноземних фірм, які під гаслом експорту нових технологій насправді нерідко передають уже морально застарілі розробки. Необхідно чітко усвідомлювати, що інновації, а значить, і наукова галузь, яка їх продукує, нині важче доступні, ніж найцінніші природні ресурси. Причиною цього є те, що фінансування наукових досліджень можуть собі дозволити лише високорозвинуті країни. Варто наголосити, що володіння інноваціями, які є стимуляторами розвитку підприємства, забезпечує перемогу в конкурентній боротьбі. Для більшості підприємств інновації стають головним фактором розвитку. Ось чому сьогодні характерною є поява багатьох наукових праць, де досліджується інноваційна діяльність. Вітчизняні науковці намагаються обґрунтувати національні інноваційні пріоритети, знайти дієві механізми залучення та ефективного використання інновацій. Фундаментальна основа інноваційної діяльності – це забезпечення інтенсивності та високого рівня науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Для прийняття компетентних рішень щодо інноваційної діяльності сьогодні необхідно опрацювати значні масиви інформації. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні досконалої системи інноваційно-інформаційного забезпечення. Зауважимо, що для підвищення ефективності інформаційних комунікацій, а також для організації належного інформаційного обслуговування інноваційної діяльності пропонуємо створювати на підприємствах інноваційно-інформаційні центри.

Поділ зовнішнього середовища на макрорівень (світовий) та мікрорівень (підприємство) доцільно поглибити на основі використання додаткового середнього економічного рівня – мезорівня, який охоплює галузеве та регіональне оточення. Такої думки дотримуються вчені І. А. Бланк [153], В. М. Серов [154], Ф. С. Тумусов [155] та ін.

Таким чином, проведене дослідження чинників впливу на розвиток підприємства дозволило відзначити особливості формування інфраструктури маркетингу за сферами та за змістом діяльності, що передбачає застосування різних підходів. Визначено складові маркетингу, які поєднують технічні,

фінансові, економічні та інформаційні ресурси підприємства і дають змогу сформувати систему маркетингового управління діяльністю підприємства.

За даними проведеного дослідження, майже на кожному розглянутому промисловому підприємстві функціонує відділ маркетингу або у штаті є принаймні один фахівець, який займається питаннями маркетингу, збутом продукції. Але лише окремі підприємства будують відповідні маркетингові служби, ґрунтуючись на системному підході.

Теоретичні і практичні аспекти створення і функціонування маркетингових підрозділів на підприємствах були відображені у працях таких вітчизняних та зарубіжних учених [125; 156 – 163] та ін. Однак проведений аналіз проблеми свідчить про те, що питанню організації маркетингової діяльності на підприємствах у сучасних умовах приділено недостатньо уваги і майже зовсім не досліджувалась маркетингова діяльність на мезо- та макрорівнях, однак ґрунтуючись на аналізі літературних джерел [164 – 166], можна виділити такі варіанти організаційної форми відділу маркетингу на мезорівні (регіону, області):

- маркетингова служба як підрозділ адміністрації голови територіального об'єднання;
- маркетингова служба як структура, одним із засновників якої є місцева влада з відповідними відносинами патронажу;
- незалежна ринкова структура, яка виконує замовлення органів територіального управління.

Так, якщо маркетинговий відділ є підрозділом адміністрації голови територіального об'єднання, він, безумовно, обслуговує інтереси територіальної влади і часто виконує переважно комунікативні функції. Такий відділ також може функціонувати у складі інформаційно-аналітичного управління, але у такому разі він вирішує окремі поточні задачі, не поширюючи зони своєї уваги на можливі ринки товарів та послуг.

У випадку мікрорівня, тобто підприємства, особливо якщо його структура є досить розгалуженою, можна рекомендувати такі варіанти організаційного оформлення маркетингової діяльності:

- формування самостійних відділів маркетингу в усіх великих підрозділах, філіалах підприємства без будь-якого маркетингового центру на вищому рівні управління;
- організація, поряд з відділами маркетингу у філіалах, загального маркетингового підрозділу, який виконував би консультаційні функції, спри-

яв у необхідних випадках об'єднанню або узгодженню зусиль інших (нижчих) маркетингових структур;

- формування загального відділу маркетингу підприємства, який би визначав його цілісну стратегію і програму маркетингу.

Якщо суб'єкт підприємництва в цілому не орієнтований на маркетинг, то більшість його відділів, структурних одиниць виявляються зацікавленими не в реалізації маркетингових цілей, а лише у мінімізації витрат на власне виробництво.

В адміністраціях районів областей та міст України маркетинговий підхід може бути реалізований практично усіма їх галузевими підрозділами: економіка, транспорт, освіта та ін. Певною мірою функції відділу територіального маркетингу можуть взяти на себе торгово-промислові палати, центри сприяння розвитку підприємництва та інші структури, які реалізують принцип партнерства держави та приватного сектора. Організаційно-правові форми, статус і пов'язані з цим джерела фінансування таких організацій можуть бути різними, наприклад, на думку авторів [164 – 167], це може бути структурний підрозділ при адміністрації регіону, акціонерне товариство за участі регіональної адміністрації, незалежна організація, але яка користується підтримкою адміністрації. Також необхідно виділити ще один шлях – послідовне перетворення інформаційно-аналітичних структур, відділів зі зв'язків із громадськістю та інших підрозділів регіональних адміністрацій у комплексні маркетингові центри.

Для того, щоб оцінити діяльність організацій, які сприяють маркетинговій діяльності в регіонах, а також для визначення рівня розвитку відділів маркетингу та чинників впливу на підприємствах України та Росії було проведено опитування серед керівників відділів маркетингу сорока промислових підприємств переробних галузей (склоробна, машинобудування, харчова) як таких, що є провідними серед інших галузей (Додаток А) [144; 145]. На сьогоднішній день спостерігається позитивна динаміка розвитку економіки. За успішний розвиток української економіки відповідає ВВП, який складає 6,4%. Цей показник є найбільш високим показником у Європі та вищим ніж у Росії. Лідерами економічного росту в Україні є галузі: машинобудівна, склоробна, харчова. Проводячи аналіз розвитку промисловості можна відмітити, що у квітні 2008 року обсяги виробленої промислової продукції зросли порівняно з квітнем 2007 року на 8,3%, за підсумками 4 місяців 2007 року – на 8% (у січні – березні 2008 р – на 7,8%). Зростання виробництва порівняно з січнем – квітнем 2007 року спостерігалось майже за всіма основними ви-

дами промислової діяльності. У переробній промисловості у січні – квітні 2008 року спостерігалось зростання обсягів виробленої продукції на 8,7%. У виробництві харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів приріст продукції спостерігався на підприємствах макаронних виробів – 27,5%, кондитерській, м'ясній, тютюновій та молочній промисловості – відповідно 15,7%, 14,0%, 12,4% та 9%, напоїв – 13,2%.

На конкурентних ринках практично неможливо продати товар без упаковки. В галузях, у яких упаковка грає важливу роль (наприклад, у харчовій промисловості, її вартість досягає 7 – 8 % від ринкової вартості). За останні 2002 – 2005 роки обсяги виробленого скла та склотари зросли: 2002 – 2026,56 млн штук, 2003 – 2490, 38 (+ 122% до 2002 р.), 2004 – 2956,10 (+121,4% до 2003 р.), 2005 – 3173,30 (+ 1075 до 2004 р.) За статистичними даними на 2005 рік доля різних видів склотари у структурі експорту склаала: бутлики – 61%, медичинська тара – 9,6%, банки – 26,5%, парфумерна тара – 2,9%. Сучасна скляна упаковка служить не тільки для безпеки перевезення товару, а також для привернення уваги споживачів, посередників. Ринок виробів склоробної галузі є досить специфічним: у якості споживачів на ринку виступають юридичні особи – промислові підприємства; на ринку існує незначна кількість споживачів (оптовики); споживачі використовують продукцію, яку купують для збільшення рентабельності власного виробництва та збуту свого товару; ринок менш еластичне, ніж ринок товарів широкого споживання. Велику роль на ньому грають особисті контакти та прямі зв'язи з оптовими покупцями – прибутковими клієнтами.

Тому серед досліджених підприємств виділимо наступні: ВАТ «Лисичанський склоробний завод» (м. Лисичанськ), ВАТ «Мереф'янський механічний завод» (м. Мерефа), ВАТ «Костянтинівський скляний завод», Торговельна компанія «Кристал» (м. Костянтинівка, Донецька область), УкрГіс, ТОВ «Техногласс» (м. Київ), ВАТ «Біомедскло», ВАТ «Гідропривід, ДП ХЗЄА, ХДАВП, ВАТ «Турбоатом», Харківський підшипниковий завод, ХТЗ, ВАТ «Автрамат», ДНВП «Комунар», ДП «ФЕД», ТОВ «Древтех», «Дельта-ВХ», ЗАО «Южжабель», ОАО «Свет шахтера», – Росія: ОАО «Стеклохолдинг» (м. Гусь-Хрустальний), ОАО «Великодворский стекольный завод», ОАО «Научно-исследовательский институт технического стекла», ОАО «Мосавтостекло», Русско-американская стекольная компания «РАСКО» (м. Москва), ОАО «Саратовстекло» (м. Саратов), ОАО «Орловский завод «Стекломаш» (м. Орел), ОАО «Лисма» (республіка Мордовія, м. Саранск), ОАО «Гостомельский стеклозавод» та інші.

Вивчення організації маркетингової діяльності на великих промислових підприємствах дозволило отримати наступні результати. З'ясовано, що на досліджуваних підприємствах було застосовано різні підходи до створення маркетингових відділів або служб, але на всіх підприємствах, де у структурі виділено окремі служби маркетингу, ці служби відіграють підпорядковану роль в організації і звичайно є структурними підрозділами постачально-збутових відділів.

Практично на всіх підприємствах, які брали участь в опитуванні, є служба або відділ маркетингу. Середнє число співробітників цієї служби (відділу) – 3 особи.

Організаційні ланки, які входять до складу промислових підприємств, часто знаходяться в технологічному взаємозв'язку, тому потрібна структура, яка дозволить централізовано керувати інформаційно-сировинними та інформаційно-товарними потоками підприємства. Наразі таких служб на великих підприємствах практично немає.

Стосовно організацій, які сприяють маркетинговій діяльності в регіонах України, були отримані наступні дані. Як свідчать результати опитування керівників відділів маркетингу промислових підприємств України, у цілому місткість ринку маркетингових послуг за підсумками 2006 р. становила біля \$24,8 млн. У порівнянні з 2005 р. ринок виріс на 27 %. Причини темпів зростання, за умови структурованості ринку, на думку керівників з маркетингу, зрозумілі: якщо в 1990-х рр. маркетингові дослідження замовляли тільки іноземні компанії, то зараз до послуг маркетингових агентств звертається усе більше українських великих і середніх компаній.

Проведене дослідження дозволило з'ясувати, що з 2006 р. ціни на маркетингові послуги підвищилися майже у всіх компаній на 15–30 %. Керівники відділів з маркетингу пояснюють це підвищенням вартості офіційних джерел інформації, рівня зарплат кваліфікованих працівників, орендної плати за офісні приміщення, збільшенням витрат на транспорт, а також іншими причинами.

Керівники відділів з маркетингу на підприємствах вважають, що одна компанія повинна вести один проект – починаючи з розрахунку й обґрунтування доцільності будівництва центру в тому або іншому місці й закінчуючи його управлінням. Однак надати весь комплекс маркетингових послуг в Україні може обмежена кількість підприємств.

Деякі з опитаних керівників підприємств зазначили, що за такими послугами звертаються до іноземних компаній. Варто підкреслити, що не кожне підприємство може дозволити собі скористатись даними послугами. Прове-

дене дослідження дозволило визначити середні ціни на послуги маркетингових консультантів :

- маркетингові послуги – від \$5 тис. до \$50 тис.;
- написання концепції – від \$5 тис. до \$15 тис.;
- розробка бізнес-плану – від \$5 тис. до \$20 тис.

Проаналізувавши отримані результати опитування, щодо ринку маркетингових послуг у цілому слід зазначити, що на разі великі й середні маркетингові підприємства зайняли найбільш грошові сегменти – телебачення, реклама, аудит роздрібних точок та ін. При цьому на ринку щорічно з'являються вузько спеціалізовані маркетингові агентства, що пропонують дослідження, наприклад, тільки в мережі Інтернет або тільки в одній-двох галузях промисловості.

Згідно з проведеними дослідженнями у 2006 р. в Україні реально працювало близько 120 дослідницьких компаній. Порівняно з 2007 р. число реально працюючих компаній виросло на 18 % і практично повернулося на рівень 2004 р. (рис. 2.2).

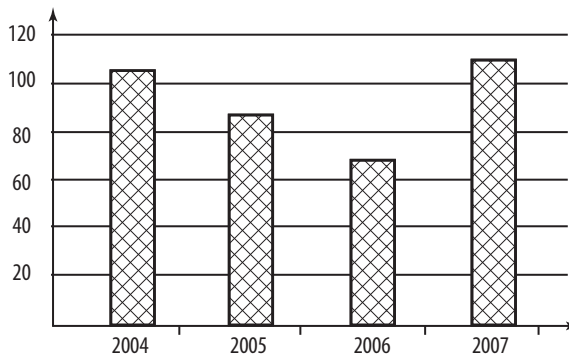


Рис. 2.2. Зміна середніх оцінок кількості реально працюючих маркетингових дослідницьких компаній в Україні в період 2004 – 2007 рр.

У Києві, за отриманими оцінками, реально працює 30 – 40 дослідницьких компаній; в інших великих містах – по 8 – 12.

На основі літературних джерел [168] були зроблені висновки, що обсяг ринку кількісних досліджень у 2007 р. становить \$138 млн, що на 18 % вище, ніж у 2006 р. Оцінка ринку якісних досліджень у 2007 р. – \$48 мільйонів. Зростання порівняно з попереднім роком дорівнює усього 7 %.

Загальний обсяг ринку маркетингових і соціологічних (політологічних) досліджень – \$186 млн. Збільшення щодо оцінки 2006 р. – 15 % (рис. 2.3).

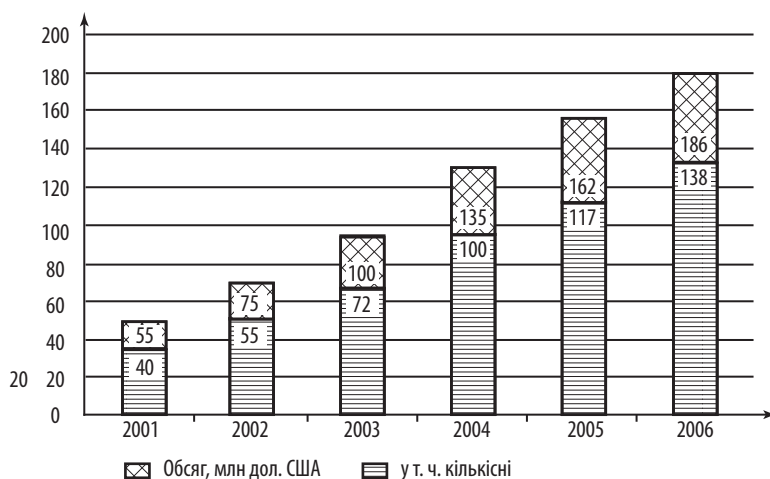


Рис. 2.3. Обсяг ринку маркетингових (і соціологічних) досліджень в Україні у 2001 – 2006 рр., млн USD

Ринок реклами (а на нього припадає близько 75–80 % сукупного ринку маркетингових комунікацій) у 2007 р. також виріс більш як на 30 %. Стосовно ринку реклами ринок маркетингових досліджень у 2006 р. становив 3,1 %, у 2005 р. – 2,8 %.

За даними результатів дослідження, зараз в Україні реально працює близько 90 компаній, що надають консалтингові послуги в галузі маркетингу і брендингу (рис. 2.4).

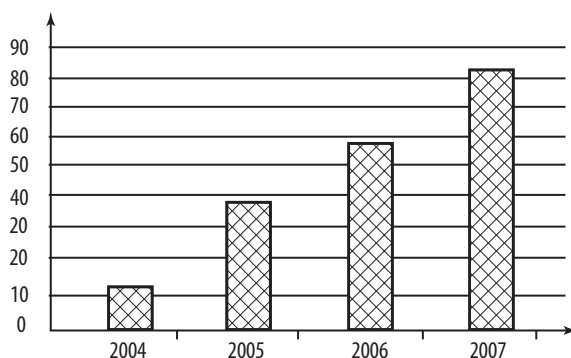


Рис. 2.4. Зміна середніх оцінок кількості реально працюючих маркетингових консалтингових компаній в Україні у 2004 – 2007 рр.

У Києві, за проведеними оцінками, працює понад 20 маркетингових консалтингових компаній, у великому обласному центрі – у середньому 5 – 7 таких компаній.

Середня зважена оцінка обсягу ринку консалтингу в сфері маркетингу у 2007 р. становила \$64 млн, що на 45 % вище, ніж рік тому.

Результати опитування керівників відділів маркетингу свідчать, що найбільш необхідними послугами з маркетингового консалтингу є консалтинг з питань маркетингових стратегій і позиціонування (34 % респондентів) та консалтинг з питань брендингу (25 % респондентів).

Середня оцінка кількості компаній, що реально займалися наданням директ-маркетингових послуг в Україні у 2006 р., становила 70.

На думку керівників відділів маркетингу досліджуваних підприємств, послугами директ-маркетингових агентств у 2006 р. скористалися 450 – 500 компаній-замовників.

Проведені дослідження функціонування існуючих маркетингових служб, організацій підтвердили такі типові недоліки. *По-перше*, новостворені (часто лише шляхом перейменування відділів збуту у відділи маркетингу) маркетингові служби здебільшого мають ті ж самі або дещо змінені структури, що й відділи, з яких їх організовано, хоча різноманітність завдань, які потрібно вирішувати, різко збільшилася. *По-друге*, існуючі маркетингові організації виконують вузький і далеко не повний спектр послуг, а тому підприємства вимушені звертатися одразу до декількох організацій, щоб вирішити одну проблему. *По-третє*, не кожне підприємство може дозволити собі скористатися послугами приватних маркетингових центрів через високу вартість цих послуг.

Ситуація, що склалася сьогодні на ринку маркетингових досліджень, вимагає формування, підтримання і стимулювання маркетингової діяльності за допомогою механізмів державного регулювання. Для забезпечення високого рівня маркетингового потенціалу в промисловому регіоні потрібне створення єдиного маркетингового консультативного центру. Такий центр покликаний бути ефективним інструментом удосконалення механізму господарювання в сучасних умовах на регіональному рівні.

Проте серед багатьох чинників, що зумовили розвиток маркетингової діяльності як на рівні підприємства, так і на рівні регіонів та держави, необхідно виділити діяльність таких організацій, які вище були названі як партнери.

Таким чином, як уже зазначалося, третім елементом системи пріоритетів розвитку маркетингової діяльності є партнери, це, насамперед, торговельні

палати, маркетингові центри, Головні управління економіки, промисловості та зв'язку. Проаналізувавши інфраструктуру мезорівня у Харківському та інших регіонах, ми визначили основні стратегічні напрямки їх маркетингової діяльності.

У світовій практиці державні та приватні торгово-промислові палати набули значного розвитку. В Україні, незважаючи на вже сформовані ринкові передумови, рівень використання торгово-промислових палат залишається низьким. Це спричинене насамперед таким: у роботі торгово-промислових палат недостатньо повно використовуються потенційні можливості маркетингу як системи організації й управління виробничо-збутовою та торговельною діяльністю підприємств; підприємці мало знають про торгово-промислову палату і часто сприймають її як державну або комерційну структуру; недостатньо організовано роботу торгово-промислових палат з лобіювання інтересів підприємців; відсутня скоординована діяльність з маркетингу; не здійснюється систематичне дослідження ринку власних послуг; слабка взаємодія між регіональними палатами та їхніми відділеннями на рівні фахівців; не проводиться аналіз діяльності та перспективного планування; відсутній досвід роботи з малими та середніми підприємствами; існують труднощі із залученням кваліфікованих фахівців у деяких галузях; занадто велике розпилювання зусиль і відсутність спеціалізації призводять до втрати конкурентних позицій.

Аналіз ситуації показав, що діяльність сучасних маркетингових центрів базується на реалізації функції маркетингу й вирішенні проблем, які при цьому виникають. З огляду на те, що маркетингова діяльність на більшості вітчизняних підприємств є недостатньою, а маркетингові підрозділи остаточно ще не сформовані, можна передбачити, що маркетингові послуги будуть потрібні багатьом з них. Деяким підприємствам такі маркетингові центри зможуть допомогти у вирішенні окремих маркетингових питань. Проте слід зважати на основні недоліки цих центрів: відносно висока вартість послуг; вузький діапазон комплексу пропонованих послуг; відсутність аналізу діяльності та перспективного планування; недостатня матеріальна база; труднощі із залученням кваліфікованих фахівців і пов'язана з цим складність визначення рівня професіоналізму послуг, що надаються.

Розглядаючи діяльність Головних управлінь економіки, промисловості та зв'язку, варто зазначити, що основою їх діяльності є формування та реалізація державної регуляторної політики в різних галузях економіки. Перевагою цих

організацій, безперечно, можна назвати те, що вони є структурними підрозділами обласної державної адміністрації й утворюються головою обласної державної адміністрації, а отже, цим підкреслюється авторитет даних організацій, усталеність їх структури, ґрунтування діяльності на основі закону, а також досить міцна матеріальна база тощо. Але основні недоліки Головних управлінь економіки, промисловості та зв'язку – відсутність системи управління маркетингом на рівні держави, галузі; відсутність обміну інформацією і синергією між відділами усередині управлінь; лише декларування деяких завдань і обов'язків; складна процедура отримання консультацій для підприємств.

У результаті вивчення стану маркетингової діяльності в інших країнах, зокрема в Росії, відзначено існування в Російській Федерації на регіональному рівні Системи міжрегіональних маркетингових центрів (ММЦ). Ця Система ММЦ була заснована в 1997 р. і являє собою об'єднання професійних маркетингових компаній [169]. Система ММЦ – мережа регіональних інформаційно-маркетингових компаній, що працюють у тісному контакті з місцевими адміністраціями, спілками та асоціаціями підприємців, іншими підприємствами і структурами, зацікавленими в налагодженні горизонтальних господарських зв'язків між регіонами Росії й інших країн. Створена з ініціативи Уряду Москви Система встигла стати всеросійською і міжнародною. Головною відмінною рисою Системи ММЦ від інших російських маркетингових компаній є розгалужена регіональна мережа, що покриває 90 % економічно активної території Російської Федерації [169].

На *рис. 2.5* подано особливі функції організацій-партнерів, які сприяють маркетинговій діяльності підприємств в Україні, та функції, які є спільними в діяльності кожної з організацій.

Проаналізувавши діяльність організацій-партнерів, які сприяють маркетинговій діяльності підприємств у регіоні (торговельні палати, маркетингові центри, Головні управління економіки, промисловості та зв'язку), можна зауважити, що вони, насамперед, повинні виконувати такі функції:

- збирання пропозицій від потенційних партнерів та інвесторів суб'єктів господарювання;
- аналіз та оцінка рівня ризику виробництва в регіоні;
- постійний моніторинг привабливості міст, районів, тобто певних територіальних об'єднань, та регіону;
- аналіз привабливості підприємств та їх продукції для покупців-партнерів;

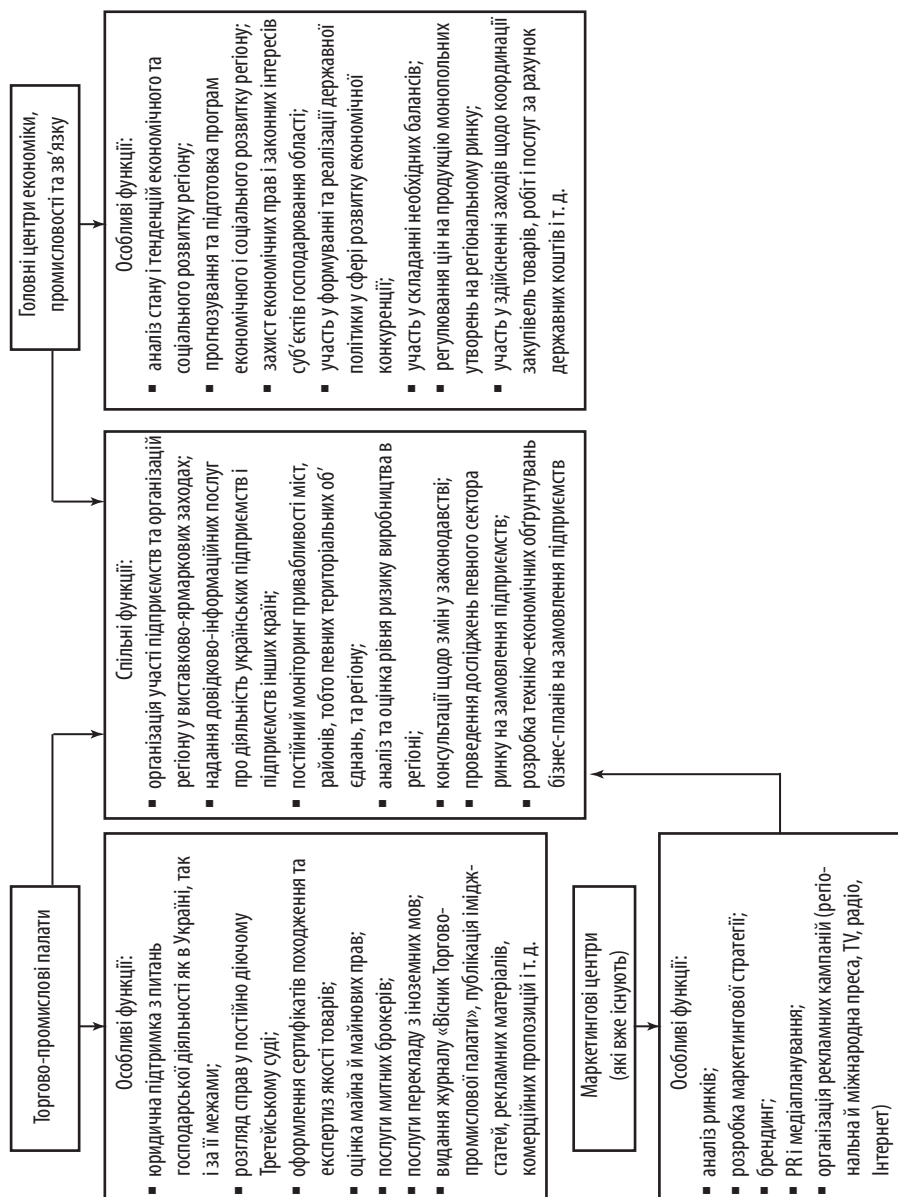


Рис. 2.5. Функції партнерів у системі пріоритетів та принципів маркетингової діяльності

- експертиза з погляду маркетингу економічної ефективності інвестиційних проєктів;
- проведення науково-практичних конференцій з проблем маркетингу продукції;
- видання регіональних журналів, тематично спрямованих на розкриття маркетингових проблем щодо просування продукції;
- безкоштовна консультація з проблем інвестування;
- організація шкіл та курсів тренінгу з маркетингу ;
- безкоштовний аудит підприємств, які б хотіли залучити інвестиції;
- надання інформації, яка не є комерційною таємницею, про потенційні ринки та партнерів;
- консультації щодо змін у законодавстві;
- проведення досліджень певного сектора ринку на замовлення підприємств;
- розробка техніко-економічних обґрунтувань бізнес-планів на замовлення підприємств;
- створення та підтримка творчих колективів учених з метою розвитку методичної бази щодо маркетингової діяльності.

Усі ці функції може виконувати спеціально організований маркетинговий відділ або центр (МЦ).

Зазначені функції доцільно об'єднати та згрупувати в три основні:

- організаційну, що полягає у проведенні організаційних заходів зі сприяння встановленню активних комунікаційних зв'язків між суб'єктами ринку;
- методичну, реалізація якої дозволить створити й запровадити у практичну діяльність сукупність методичних рекомендацій, що розширять і актуалізують існуюче теоретико-практичне забезпечення з активізації маркетингових досліджень та їх економічної ефективності;
- інформаційну, згідно з якою всі суб'єкти ринку зможуть отримувати оперативну достовірну інформацію з проблем маркетингу.

На основі узагальнення літературних джерел [152; 170; 171] слід зазначити, що проблематика роботи з маркетинговою інформацією в регіонах є досить новою внаслідок того, що тривалий час підприємства стикалися з проблемою інформаційного дефіциту: не мали інформації про ринок або оперували розрізненими даними. Однак актуальність створення МЦ з ефек-

тивною системою маркетингової інформації на разі стає очевидною: загострення конкурентної боротьби й поступове насичення товарних ринків призводять до того, що підприємствам усе важче зберігати прийняття рішень щодо «ноу-хау», тому вони розвиваються в Україні більш повільними темпами, ніж у країнах з розвинутою економікою.

Таким чином, український ринок має певні особливості (порівняно з ринками більш розвинених країн), які й перешкоджають впровадженню на ньому основних принципів і методів маркетингу в повному обсязі. Специфічні фактори зовнішнього середовища накладають безліч таких обмежень на роботу з маркетинговою інформацією усередині регіону та підприємства, під впливом яких відбувається значна зміна структури маркетингової інформації та відносної значущості різних джерел даних. Спираючись на пропозиції [172], функції (інформаційні, методичні та організаційні) запропоновано виділити в першу чергу серед інших (рис. 2.6).

Поряд з переліченими функціями, МЦ може займатися комерційною діяльністю у таких напрямках:

- організація й оптимізація товарних потоків між регіонами;
- широке використання механізмів гарантій з метою розширення товарообігу між підприємствами регіонів України;
- проведення переговорів, укладання договорів, супровід контрактів;
- оцінка основних фондів;
- консультування з питань ліцензування, сертифікації та інших аспектів законодавства.

Необхідно виділити також функції МЦ безпосередньо для промислових підприємств, на базі яких і розглядається створення маркетингового консультативного центру, та додаткові функції, які подано на рис. 2.7.

Отже, додатково МЦ може виконувати такі дії:

- презентація можливостей регіону на міжнародних наукових і виробничих симпозиумах, ярмарках;
- створення системи регіональних замовлень і спрямування на капіталовкладення певний відсоток міського бюджету з попереднім обґрунтуванням пріоритетів;
- надання комунального майна під знижений орендний відсоток у разі використання його в маркетинговій програмі підтримки розвитку певних галузей;

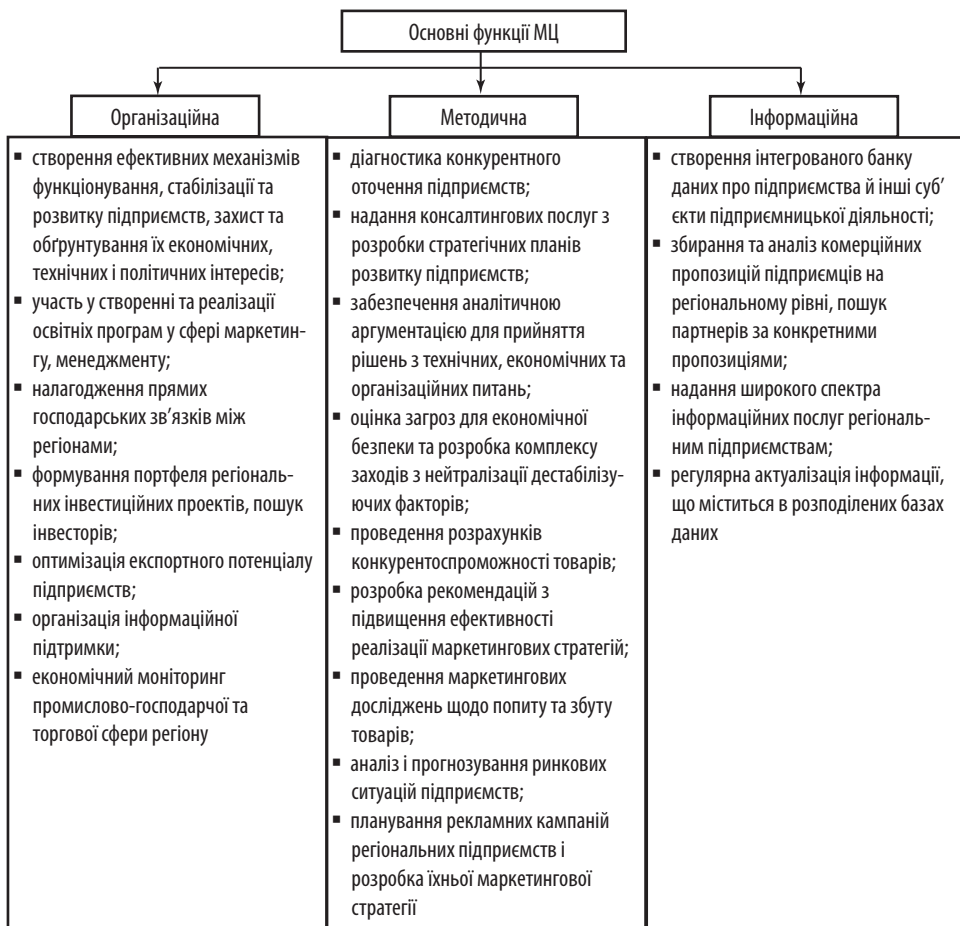


Рис. 2.6. Основні функції МЦ

- кредитування та страхування на пільгових умовах маркетингових програм для малопривабливих об'єктів, які відрізняються соціальною спрямованістю;
- використання змішаного державно-приватного інвестування для інвестиційних проектів соціального спрямування з незначним рівнем прибутку;
- використання програмно-цільового механізму управління маркетинговою діяльністю на регіональному рівні: призначення куратора для кож-

**Рис. 2.7. Додаткові функції МЦ**

ного проекту з державними інвестиціями соціального та екологічного напрямку або для тих проектів, які можуть створити загрозу зовнішньому середовищу;

- впровадження системи грантів на розвиток фундаментальних маркетингових досліджень;
- здійснення організаційної, інформаційної та фінансової підтримки наукових шкіл, що займаються дослідженнями маркетингового процесу;
- організація роботи постійно діючих шкіл для керівників підприємств, що реалізують пріоритетні проекти з питань організаційної підприємницької культури, маркетингу і менеджменту;
- створення банку даних маркетингових пропозицій, інформаційної мережі з метою спілкування суб'єктів підприємництва, а також web-сайтів.

У процесі реалізації функцій необхідно передбачити два основні види фінансової підтримки МЦ. *Перший* – безкоштовне надання послуг тим, хто звертається до МЦ з наміром вийти на нові ринки, розширити географію економічних зв'язків регіону (як це робиться у розвинутих ринкових країнах), та тим, хто пропонує пріоритетні інноваційні проекти, впровадження яких створить додаткові фінансові потоки до регіонального бюджету. Покрити витрати МЦ на проведення цієї роботи можливо за рахунок певної частки регіонального бюджету або коштів самого МЦ, що утворюються при сплаті добровільних внесків членів асоціації, тобто учасників МЦ. *Другий* – покриття витрат МЦ за рахунок коштів замовників, що звернулися до МЦ за наданням певної послуги.

Слід зазначити, що в країнах з розвинутою ринковою економікою маркетингові консультаційні центри є недержавними суб'єктами підприємницької діяльності з приватною формою власності, які отримують прибутки за проведення маркетингових досліджень та виконання інших робіт, пов'язаних з визначальними аспектами маркетингу.

Однак, ураховуючи специфіку економічного становища в Україні, такий спосіб організації маркетингового консультаційного центра не буде достатньо успішним. Насамперед це тому, що, по-перше, у більшості промислових підприємств відсутні маркетингові відділи, по-друге, деякі підприємства не хочуть брати на озброєння концепцію маркетингу, по-третє, роки діяльності в умовах адміністративно-планової системи визначають прагнення керівників підприємств отримувати вказівки «зверху» і виконувати їх. Скоріше за все маркетинговий консультаційний центр не матиме одразу достатнього обсягу замовлень для покриття всіх витрат, тому його бюджет повинен бути змішаним (40 % за рахунок асоціації, 60 % за рахунок платних послуг).

На *рис. 2.8* наведено організаційну структуру МЦ.

Консультаційно-аналітична група зі стратегічного управління виконує:

- оцінку ринкового стану та аналізує основні причини тих або інших явищ;
- розробку стратегічних програм, реалізація яких дозволить досягти поставлених цілей;
- розробку та надання рекомендацій щодо реалізації маркетингових програм;
- контроль за реалізацією маркетингових програм та рекомендації щодо їх коректування.

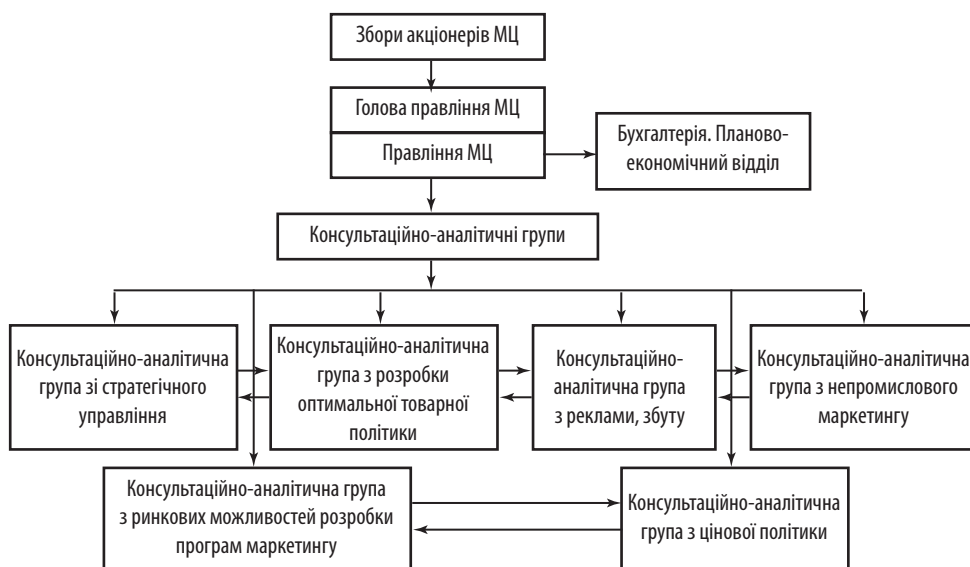


Рис. 2.8. Організаційна структура МЦ

До сфери діяльності консультаційно-аналітичної групи з аналізу ринкових можливостей та розробки програм маркетингу входить надання послуг з проведення маркетингових досліджень ринкових можливостей підприємств. Метою аналізу ринкових можливостей для промислового підприємства є відбір цільових ринків, виконаний на основі вивчення попиту. Відповідно до отриманих результатів розробляються рекомендації. Також важливими аспектами діяльності консультаційно-аналітичної групи з аналізу ринкових можливостей та розробки програм маркетингу є розробка рекомендацій з реструктуризації підприємств, визначення можливих інвесторів.

Спеціалізацією консультаційно-аналітичної групи з розробки оптимальної товарної політики є товарна політика суб'єкта економічної діяльності, яка містить три аспекти: розробка нового товару, обслуговування товару, виведення застарілих товарів з ринку, тобто розробка рекомендацій щодо формування товарного асортименту, оцінка конкурентоспроможності, визначення тривалості життєвого циклу товару тощо.

Консультаційно-аналітичний центр з розробки цінової політики надає рекомендації щодо визначення оптимальної цінової стратегії, реальної ціни, в основі якої є вивчення попиту, оцінка витрат виробництва, аналіз цін і товарів конкурентів.

Консультаційно-аналітична група з реклами та збуту виконує платні замовлення підприємств щодо оптимізації діяльності в зазначеній сфері за критерієм найвищої результативності при мінімумі витрат.

Функції консультаційно-аналітичної групи з реклами та збуту:

- розробка рекомендацій щодо стимулювання збуту;
- розробка політики просування товарів, комунікації та рекламної діяльності.

Консультаційно-аналітична група з реклами та збуту надає рекомендації у вигляді набору конкретних заходів з формування маркетингової збутової стратегії як складової маркетингу-мікс підприємства. Це заходи з визначення ступеня впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на збутову мережу, постановки цілей збутової стратегії, контролю функціонування збутової мережі та розробки за його результатами корегуючих дій.

Консультаційно-аналітична група з непромислового маркетингу виконує замовлення облдержадміністрації (за рахунок бюджету) та здійснює платні послуги фізичним та юридичним особам. З погляду етичного маркетингу задача консультаційно-аналітичної групи з непромислового маркетингу полягає у пошуку компромісу між рівнем і темпами економічного зростання, необхідними для досягнення соціальних цілей, та вирішенні при цьому екологічних проблем. Інакше кажучи, повинні бути оцінені можливості промислового маркетингу при формуванні методології побудови моделі еколого-економічного розвитку промислових підприємств.

До структури маркетингового консультаційного центру також будуть входити бухгалтерія та планово-економічний відділ. Необхідність цих підрозділів зумовлена особливістю правового статусу маркетингового консультаційного центру.

З огляду на усе викладене можна дійти висновків, що створення маркетингового консультаційного центру на регіональному рівні дасть змогу підвищити рівень маркетингової діяльності промислових підприємств, що матиме позитивний вплив на загальний соціально-економічний розвиток регіону. Тому основним завданням держави повинно стати створення оптимального механізму державного регулювання маркетингової діяльності в Україні, в основу якого мають бути покладені економічні методи управління: стимулювання підвищення фінансової спроможності, визначення і порядок підтримання слаборозвинутих територій, забезпечення стабільності і передбачуваності взаємовідносин між регіоном і державою [173].

2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємств переробної промисловості

В роботі необхідно проаналізувати діяльність підприємств переробної промисловості за допомогою регресійного аналізу, виявивши співвідношення і вплив таких чинників як рівень організації виробництва та використання ресурсів, рівень маркетингової діяльності та рівень розподілу і споживання продукції на показники економічної ефективності. Для цього будемо використовувати оцінки ефективності використання наступних видів ресурсів:

- основних виробничих фондів;
- матеріальних ресурсів;
- фінансових коштів (оборотних засобів);
- трудових ресурсів;
- інноваційних процесів;
- інвестиційних процесів;
- інформаційних процесів;
- процеси маркетингової діяльності;
- оцінки споживачів.

У якості показника економічної ефективності будемо використовувати рентабельність виробництва, враховуючі придбання продукції споживачами.

Факторний аналіз продемонструє основні латентні тенденції, що є факторами. Кількість факторів визначається за загальною накопиченою дисперсією, яка повинна складати не менше 70%. Кількість факторів визначається до тих пір, поки власна дисперсія останнього фактора не буде у два рази менше, ніж попереднього. Факторні навантаження є значними, якщо вони складають не менше 0,60. За цими факторами визначаються латентні чинники. Факторні навантаження є коефіцієнтами значущості часткових показників.

Інтегральний показник діяльності підприємства є сумою множення нормованого показника фактичного використання ресурсів на коефіцієнт значущості.

Діяльність підприємства відбувається в умовах ринкової конкуренції та згідно з внутрішньою організацією виробничих, технологічних та управлінських процесів, *рис. 2.9*.

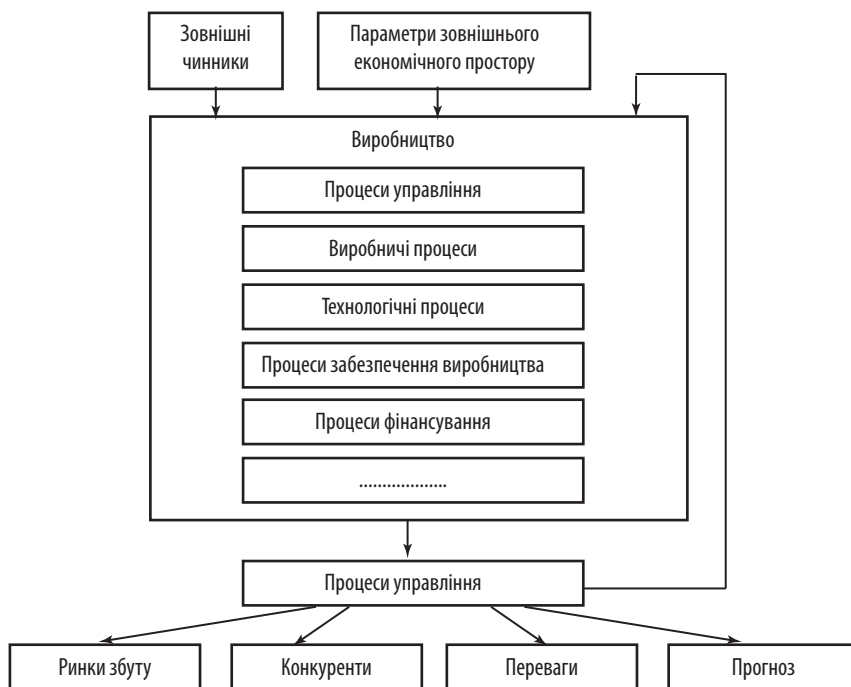


Рис. 2.9. Процеси виробництва і маркетингу

В роботі було проведено маркетингове дослідження шляхом анкетування керівників промислових підприємств переробної промисловості України щодо виділення групи чинників, які впливають на стратегічне управління діяльністю підприємства з метою доведення того, що виділенні чинники враховують всі сторони діяльності підприємства в комплексі, відбивають інтереси власників, персоналу, споживачів, партнерів і не суперечать інтересам підприємства, регіону, держави (додаток А). Були виділені такі групи чинників: показники використання основних виробничих фондів, матеріальних ресурсів, фінансових коштів (оборотних засобів), трудових ресурсів, інноваційних процесів, інвестиційних процесів, інформаційні чинники, маркетингова діяльність, оцінки споживачів.

Аналіз чинників був проведений за допомогою пакету SPSS 15.0. Оцінки експертів ефективності використання ресурсів та дані про рентабельність виробництва як результати анкетування керівників промислових підприємств переробної промисловості України наведені в *табл. 2.1*.

Таблиця 2.1

Результати анкетування

Основні виробничі фонди	Матеріальні ресурси	Фінансові кошти (оборотні засоби)	Трудові ресурси	Інноваційні процеси	Інвестиційні процеси	Інформаційні	Маркетингова діяльність	Оцінки споживачів	Рентабельність виробництва
5	7	7	5	5	5	4	4	4	0,0162
5	5	5	6	5	6	4	4	5	0,0160
6	6	6	4	6	4	5	5	6	0,0203
6	6	6	6	6	6	6	7	6	0,0275
7	5	5	5	6	6	4	4	6	0,0130
6	6	6	6	6	6	5	6	5	0,0247
5	6	6	6	5	6	7	7	5	0,0310
6	7	7	6	6	6	6	7	5	0,0290
7	6	6	6	5	6	5	6	5	0,0250
5	6	6	5	6	6	6	7	5	0,0273
6	6	7	6	5	6	6	5	6	0,0202
7	6	6	6	6	6	6	7	6	0,0265
6	6	6	5	6	6	5	5	5	0,0203
5	5	5	5	4	6	6	4	6	0,0175
6	6	6	5	6	5	5	5	6	0,0230
6	6	6	6	5	6	5	6	5	0,0247
6	6	5	6	5	6	6	5	5	0,0210
7	6	6	6	6	6	7	7	6	0,0290
5	5	5	6	6	6	5	6	6	0,0250
7	6	6	6	6	6	5	7	7	0,0273

Кореляційна матриця чинників наведена в табл. 2.2.

За допомогою отриманої кореляційної матриці побудуємо таблицю первинної статистики. Основні її результати наведені у табл. 2.3.

Як видно з табл. 2.3, лише три компоненти мають власні числа більші, ніж одиниця. Тому для подальшого аналізу відібрані саме ці 3 компоненти. Ці три компоненти пояснюють 74,84% дисперсії. Відбір компонентів також підтверджується так званою діаграмою «осипу», яка наведена на рис. 2.10.

Таблиця 2.2

Кореляційна матриця

	Основні виробничі фонди	Матеріальні ресурси	Фінансові кошти (оборотні засоби)	Трудові ресурси	Інноваційні процеси	Інвестиційні процеси	Інформаційні	Маркетингова діяльність	Оцінки споживачів	Рентабельність виробництва
Основні виробничі фонди	1,000	0,113	0,097	0,185	0,407	0,106	0,031	0,277	0,453	0,154
Матеріальні ресурси	0,113	1,000	0,862	0,032	0,173	-0,255	0,194	0,357	-0,415	0,386
Фінансові кошти	0,097	0,862	1,000	0,027	0,149	-0,220	0,168	0,308	-0,239	0,320
Трудові ресурси	0,185	0,032	0,027	1,000	-0,087	0,740	0,319	0,494	0,000	0,493
Інноваційні процеси	0,407	0,173	0,149	-0,087	1,000	-0,133	-0,039	0,467	0,316	0,349
Інвестиційні процеси	0,106	-0,255	-0,220	0,740	-0,133	1,000	0,296	0,326	0,000	0,265
Інформаційні чинники	0,031	0,194	0,168	0,319	-0,039	0,296	1,000	0,630	0,173	0,695
Маркетингова діяльність	0,277	0,357	0,308	0,494	0,467	0,326	0,630	1,000	0,195	0,962
Оцінки споживачів	0,453	-0,415	-0,239	0,000	0,316	0,000	0,173	0,195	1,000	0,125
Рентабельність виробництва	0,154	0,386	0,320	0,493	0,349	0,265	0,695	0,962	0,125	1,000

Таблиця 2.3

Сумарна дисперсія

Компоненти	Первинні власні значення		
	Власні значення	Пояснена дисперсія	Сумарний %
1	3,502	35,022	35,022
2	2,203	22,032	57,054
3	1,779	17,794	74,848
4	0,984	9,835	84,683
5	0,697	6,971	91,654
6	0,342	3,419	95,073
7	0,271	2,713	97,786
8	0,134	1,344	99,131
9	0,069	0,686	99,816
10	0,018	0,184	100,000

**Рис. 2.10. Діаграма «осипу»**

Згідно з діаграмою кількість компонентів встановлюється за місцезнахо-дженням третьої компоненти.

Матриця навантажень змінних після обробки в пакеті SPSS має наступ-ний вигляд, *табл. 2.4*.

Для спрощення процесів відображення найбільш значущих причин, що чинять вплив на виділені фактори, скористуємося процедурою крутіння ма-триці навантажень. Повернута матриця компонентів з виділенням макси-мальних значень наведена в *табл. 2.5*.

Таблиця 2.4

Матриця навантажень компонентів

Чинник	Компоненти		
	1	2	3
Основні виробничі фонди	0,365	0,131	0,607
Матеріальні ресурси	0,469	-0,824	-0,134
Фінансові кошти	0,439	-0,775	-0,079
Трудові ресурси	0,600	0,449	-0,405
Інноваційні процеси	0,394	-0,142	0,710
Інвестиційні процеси	0,391	0,662	-0,419
Інформаційні чинники	0,697	0,136	-0,208
Маркетингова діяльність	0,951	0,040	0,074
Оцінки споживачів	0,165	0,476	0,702
Рентабельність	0,933	-0,005	-0,041

Таблиця 2.5

Повернута матриця компонентів

Чинник	Компоненти		
	1	2	3
Основні виробничі фонди			0,712
Матеріальні ресурси		0,954	
Фінансові кошти		0,892	
Трудові ресурси	0,841		
Інноваційні процеси			0,786
Інвестиційні процеси	0,768		
Інформаційні чинники	0,706		
Маркетингова діяльність	0,758		
Оцінки споживачів			0,760
Рентабельність	0,770		

За результатами аналізу змісту цієї таблиці можна виділити три групи компонентів (факторів) з найбільш вагомими чинниками:

Перший компонент відображає тенденції розвитку підприємства та його інвестиційну привабливість. Він об'єднує показники:

- рівня значущості трудових ресурсів для виробництва з вагою 0,841;
- рівня інвестиційних процесів з вагою 0,768;
- рівня використання інформаційних чинників, що відображують аспекти діяльності підприємства і безпосередньо використовуються для пошуку інвесторів, з вагою 0,706;
- рівня маркетингової діяльності з вагою 0,758;
- рівня рентабельності виробництва з вагою 0,77.

Другий компонент – це ресурсні можливості підприємства, обумовлені наявністю відповідно:

- матеріальних ресурсів з вагою 0,954;
- фінансових коштів з вагою 0,892.

Третій компонент конкурентноспроможність підприємства. Його складові:

- основні виробничі фонди з вагою 0,712;
- інноваційні процеси з вагою 0,786;
- оцінки споживачів з вагою 0,760.

Для перевірки адекватності розрахунків побудована відновлена кореляційна матриця, та матриця залишків. Вони наведені в табл. 2.6 – 2.7.

Таблиця 2.6

Відновлена кореляційна матриця та матриця залишків

	Основні виробничі фонди	Матеріальні ресурси	Фінансові кошти (оборотні засоби)	Трудові ресурси	Інноваційні процеси	Інвестиційні процеси	Інформаційні	Маркетингова діяльність	Оцінки споживачів	Рентабельність
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Основні виробничі фонди	0,518	-0,018	0,011	0,032	0,556	-0,025	0,146	0,397	0,548	0,315
Матеріальні ресурси	-0,018	0,917	0,855	-0,034	0,207	-0,306	0,243	0,403	-0,408	0,447

Закінчення табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Фінансові кошти	0,011	0,855	0,799	-0,052	0,226	-0,309	0,217	0,380	-0,352	0,416
Трудові ресурси	0,032	-0,034	-0,052	0,726	-0,115	0,702	0,563	0,559	0,028	0,575
Інноваційні процеси	0,556	0,207	0,226	-0,115	0,679	-0,238	0,108	0,422	0,496	0,339
Інвестиційні процеси	-0,025	-0,306	-0,309	0,702	-0,238	0,767	0,449	0,367	0,085	0,379
Інформаційні чинники	0,146	0,243	0,217	0,563	0,108	0,449	0,547	0,653	0,034	0,658
Маркетингова діяльність	0,397	0,403	0,380	0,559	0,422	0,367	0,653	0,912	0,229	0,884
Оцінки споживачів	0,548	-0,408	-0,352	0,028	0,496	0,085	0,034	0,229	0,747	0,123
Рентабельність	0,315	0,447	0,416	0,575	0,339	0,379	0,658	0,884	0,123	0,872

Таблиця 2.7

Кореляційна матриця залишків

	Основні виробничі фонди	Матеріальні ресурси	Фінансові кошти (оборотні засоби)	Трудові ресурси	Інноваційні процеси	Інвестиційні процеси	Інформаційні	Маркетингова діяльність	Оцінки споживачів	Рентабельність
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Основні виробничі фонди		0,131	0,087	0,153	-0,149	0,131	-0,115	-0,120	-0,095	-0,161
Матеріальні ресурси	0,131		0,007	0,066	-0,033	0,052	-0,049	-0,046	-0,007	-0,061
Фінансові кошти	0,087	0,007		0,080	-0,077	0,089	-0,050	-0,073	0,113	-0,097

Закінчення табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Трудові ресурси	0,153	0,066	0,080		0,028	0,038	-0,244	-0,065	-0,028	-0,081
Інноваційні процеси	-0,149	-0,033	-0,077	0,028		0,105	-0,147	0,045	-0,180	0,010
Інвестиційні процеси	0,131	0,052	0,089	0,038	0,105		-0,153	-0,042	-0,085	-0,114
Інформаційні чинники	-0,115	-0,049	-0,050	-0,244	-0,147	-0,153		-0,023	0,139	0,037
Маркетингова діяльність	-0,120	-0,046	-0,073	-0,065	0,045	-0,042	-0,023		-0,033	0,078
Оцінки споживачів	-0,095	-0,007	0,113	-0,028	-0,180	-0,085	0,139	-0,033		0,002
Рентабельність	-0,161	-0,061	-0,097	-0,081	0,010	-0,114	0,037	0,078	0,002	

Відновлена кореляційна матриця – це кореляційна матриця, яка побудована на даних, з яких виключено вплив неголовних компонентів. Матриця залишків містить різницю між початковою кореляційною матрицею та відновленою.

Таким чином були виділені чинники, які впливають на стратегічне управління організацією маркетингової діяльності підприємства, стимулюють розвиток підприємства та сприяють його успіху.

В залежності від наслідків виявлення розрізняють:

- загальні чинники, дія яких призводить до погіршення умов виробничо-господарської діяльності;
- специфічні низові фактори, дія яких погіршує перспективи діяльності підприємств, які належать до окремих спеціалізацій.

Чинники, які можливо регулювати, є цілеспрямованими. Вони спрямовані на підвищення результативності та стійкості роботи підприємства. До чинників, які не можна регулювати, відносяться чинники, що впливають на підприємство всупереч його бажанням та можливостям.

З урахуванням виділених груп чинників кореляційна матриця дещо змінюється внаслідок зменшення кількості вагомих факторів. При цьому кореляційні коефіцієнти змінюють своє значення, втрачаючи зазначену частку інформації. Аналіз значень нової кореляційної матриці та матриці залишків можна провести згідно табл. 2.6 – 2.7.

За характером виникнення чинники можна поділити на первинні та вторинні. Первинні чинники виникають внаслідок зміни ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, тоді як вторинні виникають внаслідок реакції підприємства на ці зміни.

Основну увагу можна зосередити на двох групах чинників: зовнішні та внутрішні. При цьому треба враховувати, що будь-яка система (підприємство) руйнується, якщо негативний вплив сукупності чинників стає більшим, ніж позитивний. Чим більший внутрішній потенціал організації, тим більша її стійкість.

Щоб отримати оцінку виділених латентних змінних для підприємства, що аналізується, можна використати значення факторних коефіцієнтів табл. 2.8, які є коефіцієнтами рівнянь багатофакторних регресійних моделей.

Таблиця 2.8

Факторні коефіцієнти

Змінні	Значення		
	1	2	3
VAR1	-0,027	-0,034	0,359
VAR2	-0,021	0,400	-0,059
VAR3	-0,031	0,373	-0,032
VAR4	0,317	-0,091	-0,117
VAR5	-0,097	0,077	0,401
VAR6	0,313	-0,203	-0,137
VAR7	0,234	0,040	-0,021
VAR8	0,211	0,099	0,147
VAR9	-0,028	-0,203	0,403
VAR10	0,224	0,120	0,083

Наприклад,

$$F1 = VAR1 \times (-0,027) + VAR2 \times (-0,021) + VAR3 \times (-0,031) + \\ + VAR4 \times 0,317 + VAR5 \times (-0,097) + VAR6 \times 0,313 + VAR7 \times \\ 0,234 + VAR8 \times 0,211 + VAR9 \times (-0,028) + VAR10 \times 0,224. \quad (2.1)$$

Тут VAR_N – N -та стандартизована відповідна змінна факторного аналізу.

Виходячи з цієї концепції, головним завданням аналізу чинників є нейтралізація або нівелювання впливу негативних факторів зовнішнього середовища та зменшення їх кількості. Іншим, не менш важливим завданням, є використання позитивних можливостей за рахунок збільшення кількісно-якісного потенціалу підприємства. Третім завданням є цілеспрямована дія підприємства на зовнішнє середовище у вигідному для себе напрямку.

Розглянемо побудову регресійної залежності економічної ефективності діяльності підприємства, у якості якої будемо використовувати рентабельність, враховуючі придбання продукції виробництва споживачами, від оцінок ефективності використання ресурсів, наведених у табл. 2.1.

У результаті застосування пакету SPSS можна отримати наступні результати, наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Результати описуючої статистики

Змінні	Середнє значення	Середньоквадратичне відхилення	Кількість даних
VAR10	0,023	0,005	20
VAR1	5,950	0,759	20
VAR2	5,900	0,553	20
VAR3	5,900	0,641	20
VAR4	5,600	0,598	20
VAR5	5,550	0,605	20
VAR6	5,800	0,523	20
VAR7	5,400	0,883	20
VAR8	5,700	1,174	20
VAR9	5,500	0,688	20

У табл. 2.9 VAR10 – відповідає залежній змінній (рентабельність), а решта – незалежні змінні:

VAR1 – основні виробничі фонди;

VAR2 – матеріальні ресурси;

VAR3 – фінансові кошти;

VAR4 – трудові ресурси;

VAR5 – інноваційні процеси;

VAR6 – інвестиційні процеси

VAR7 – інформаційні чинники;

VAR8 – маркетингова діяльність;

VAR9 – оцінки споживачів.

Значення коефіцієнтів кореляції змінних подані у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Кореляція змінних

	VAR10	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6	VAR7	VAR8	VAR9
VAR10	1,000	0,154	0,386	0,320	0,493	0,349	0,265	0,695	0,962	0,125
VAR1	0,154	1,000	0,113	0,097	0,185	0,407	0,106	0,031	0,277	0,453
VAR2	0,386	0,113	1,000	0,862	0,032	0,173	-0,255	0,194	0,357	-0,415
VAR3	0,320	0,097	0,862	1,000	0,027	0,149	-0,220	0,168	0,308	-0,239
VAR4	0,493	0,185	0,032	0,027	1,000	-0,087	0,740	0,319	0,494	0,000
VAR5	0,349	0,407	0,173	0,149	-0,087	1,000	-0,133	-0,039	0,467	0,316
VAR6	0,265	0,106	-0,255	-0,220	0,740	-0,133	1,000	0,296	0,326	0,000
VAR7	0,695	0,031	0,194	0,168	0,319	-0,039	0,296	1,000	0,630	0,173
VAR8	0,962	0,277	0,357	0,308	0,494	0,467	0,326	0,630	1,000	0,195
VAR9	0,125	0,453	-0,415	-0,239	0,000	0,316	0,000	0,173	0,195	1,000

Отримані значення коефіцієнтів регресії приведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Коефіцієнти регресії

Змінні моделі	Коефіцієнти при змінних – В	Стандартна похибка
(Constant)	0,007152	0,010333
VAR1	-0,00053	0,000551
VAR2	0,000193	0,001577
VAR3	-0,0003	0,001009
VAR4	0,001154	0,000903
VAR5	-0,00036	0,000793
VAR6	-0,00168	0,001051
VAR7	0,000743	0,000554
VAR8	0,003898	0,000562
VAR9	-0,0002	0,000782

У такому разі шукана залежність має наступний вигляд

$$\text{VAR10} = \text{VAR1} \times (-0,00053) + \text{VAR2} \times 0,000193 + \text{VAR3} \times (-0,0003) + \text{VAR4} \times (0,001154) + \text{VAR5} \times (-0,00036) + \text{VAR6} \times (-0,00168) + \text{VAR7} \times (0,000743) + \text{VAR8} \times 0,003898 + \text{VAR9} \times (-0,0002) + 0,007152. \quad (2.2)$$

Розглянемо результати, отримані за допомогою регресійної моделі. Для початку розрахуємо значення обсягів реалізації продукції на різних ринках за допомогою отриманої моделі для всіх первісних даних згідно табл. 2.1 та абсолютні і відносні відхилення від статистичних даних. Ці значення наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінки обсягів реалізації продукції та їх відхилення від статистичних даних

VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6	VAR7	VAR8	VAR9	Факт	Оцінка	Різниця	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
5	7	7	5	5	5	4	4	4	0,0162	0,0171	-0,0009	-5,47
5	5	5	6	5	6	4	4	5	0,016	0,0166	-0,0006	-3,65
6	6	6	4	6	4	5	5	6	0,0203	0,0211	-0,0008	-3,84
6	6	6	6	6	6	6	7	6	0,0275	0,0286	-0,0011	-3,88
7	5	5	5	6	6	4	4	6	0,013	0,0138	-0,0008	-6,22

Закінчення табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
6	6	6	6	6	6	5	6	5	0,0247	0,0241	0,0006	2,34
5	6	6	6	5	6	7	7	5	0,031	0,0304	0,0006	1,94
6	7	7	6	6	6	6	7	5	0,029	0,0287	0,0003	1,19
7	6	6	6	5	6	5	6	5	0,025	0,0239	0,0011	4,22
5	6	6	5	6	6	6	7	5	0,0273	0,0281	-0,0008	-3,09
6	6	7	6	5	6	6	5	6	0,0202	0,0208	-0,0006	-3,10
7	6	6	6	6	6	6	7	6	0,0265	0,028	-0,0015	-5,79
6	6	6	5	6	6	5	5	5	0,0203	0,0191	0,0012	6,06
5	5	5	5	4	6	6	4	6	0,0175	0,0171	0,0004	2,42
6	6	6	5	6	5	5	5	6	0,023	0,0206	0,0024	10,63
6	6	6	6	5	6	5	6	5	0,0247	0,0245	0,0002	0,89
6	6	5	6	5	6	6	5	5	0,021	0,0216	-0,0006	-2,98
7	6	6	6	6	6	7	7	6	0,029	0,0288	0,0002	0,77
5	5	5	6	6	6	5	6	6	0,025	0,0246	0,0004	1,72
7	6	6	6	6	6	5	7	7	0,0273	0,0271	0,0002	0,75
Середнє значення									0,0232	0,0232	0,0000	-0,25

Наведені результати свідчать про досить високу точність відображення існуючих функціональних зв'язків між виділеними чинниками і залежними змінними. Це дозволяє рекомендувати отримані методики до застосування у процесах управління виробництвом, розподілом та організацією і підтримкою маркетингової діяльності.

2.3 Аналіз маркетингової діяльності підприємств переробної промисловості

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності на підприємствах переробної галузі необхідно провести аналіз маркетингових процесів, що реалізуються відповідними структурними підрозділами підприємств. Необхідно використати наступні показники маркетингової діяльності, які характеризують:

- кількість покупців, що забезпечують основні фінансові притоки (більше 50%);

- витрати на маркетингові дослідження та просування продукції;
- обсяги реалізації продукції на різних ринках;
- кількість виставок, ярмарок, у яких брали участь підприємства;
- кількість контрактів, які були підписані на цих заходах;
- наявність відділів маркетингу;
- кількість спеціалістів, що працюють в них;
- рівень їх освіти, професіоналізму.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності може бути проведена з використанням побудованої багатофакторної регресійної моделі, яка характеризує взаємозв'язок результатів діяльності підприємства та маркетингу на підприємстві, зокрема, залежність обсягів реалізації від показників маркетингової діяльності.

Загальне призначення множинної регресії (цей термін був вперше використаний в роботі Пірсона – Pearson, 1908) полягає в аналізі зв'язку між декількома незалежними змінними (званими також регресорами або предикторами) і залежною змінною.

Як тільки лінія регресії визначена, виявляється можливим побудувати графік очікуваної (передбаченої) прогнозованої величини. Таким чином, можна визначити, які позиції недооцінені (лежать нижче за лінію регресії), які отримали досить високі оцінки (лежать вище за лінію регресії), а які визначені адекватно.

У суспільних і природних науках процедури множинної регресії надзвичайно широко використовуються в дослідженнях. Загалом, множинна регресія дозволяє дослідникові поставити питання (і, ймовірно, отримати відповідь) про те, що є кращим предиктором для конкретної області знань чи деякої предметної області. Відмітимо, що термін «множина» указує на наявність декількох предикторів або регресорів, які використовуються в моделі.

Для проведення регресійного аналізу впливу витрат на маркетингові дослідження та просування продукції, кількості виставок, ярмарок, у яких брали участь підприємства, кількості контрактів, які були підписані на цих заходах, наявності відділів маркетингу, кількості спеціалістів, що працюють в них, рівня їх освіти, професіоналізму – на обсяги реалізації продукції на різних ринках та на кількість покупців, що забезпечують основні фінансові притоки, скористуємося даними, наведеними в *табл. 2.13*.

Таблиця 2.13

**Середні показники маркетингових процесів за місяць на підприємствах
переробної галузі**

Витрати на маркетинг, грн	Кількість виставок, ярмарок	Кількість контрактів	Кількість спеціалістів	Рівень освіти	Оцінка ефективності	Обсяги реалізації, грн
200	0	0	1	1	4	30000
500	1	0	2	1	4	200000
800	1	1	1	1	5	150000
2500	3	3	2	2	7	200000
800	1	0	1	1	4	300000
1800	1	2	3	2	6	500000
2800	3	3	4	2	7	650000
2500	3	3	3	2	7	480000
2150	2	3	2	2	6	444000
3500	2	3	2	2	7	550000
800	1	2	2	1	5	200000
2800	4	3	3	2	7	450000
1500	2	2	2	1	5	500000
300	0	0	2	1	4	350000
700	1	1	2	1	5	12000
2000	2	2	2	2	6	55000
500	1	1	1	1	5	20000
3500	3	3	3	2	7	300000
2000	2	2	2	2	6	170000
3500	3	3	2	2	7	320000

В таблиці рівень освіти відображується такими значеннями:

1 – середньо-технічна освіта;

2 – вища спеціальна освіта.

Метою процедур лінійної регресії є підгонка прямої лінії по крапках, що відповідають даним статистики. Программний комплекс SPSS будує лінію регресії так, щоб мінімізувати квадрати відхилень цієї лінії від спостережуваних крапок. Тому на цю загальну процедуру іноді посилаються як на оцінювання по методу найменших квадратів.

Будемо вважати витрати на маркетингові дослідження та просування продукції, кількість виставок, ярмарок, у яких брали участь підприємства, кількість контрактів, які були підписані на цих заходах, кількість спеціалістів, що працюють в них, рівень їх освіти, професіоналізм – незалежними змінними, а оцінку маркетингової діяльності – залежною змінною.

Основна описуюча статистика щодо виділених змінних міститься у *табл. 2.14*.

Таблиця 2.14

Результати описуючої статистики

Змінні	Середнє значення	Середньоквадратичне відхилення	Кількість даних
VAR6	5,7	1,174286	20
VAR1	1757,5	1131,054	20
VAR2	1,8	1,105013	20
VAR3	1,85	1,182103	20
VAR4	2,1	0,788069	20
VAR5	1,55	0,510418	20

У таблиці 2.14 VAR6 – відповідає залежній змінній, а решта – незалежні змінні:

VAR1 – витрати на маркетингові дослідження

VAR2 – кількість виставок, ярмарок, у яких брали участь підприємства;

VAR3 – кількість контрактів, які були підписані на цих заходах;

VAR4 – кількість спеціалістів, що працюють в них;

VAR5 – рівень їх освіти, професіоналізм.

Значення коефіцієнтів кореляції змінних подані у *табл. 2.15*.

Таблиця 2.15

Кореляція змінних

	VAR6	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5
1	2	3	4	5	6	7
VAR6	1,000	0,941	0,884	0,952	0,660	0,904
VAR1	0,941	1,000	0,865	0,902	0,613	0,886
VAR2	0,884	0,865	1,000	0,862	0,629	0,765

Закінчення табл. 2.15

1	2	3	4	5	6	7
VAR3	0,952	0,902	0,862	1,000	0,638	0,842
VAR4	0,660	0,613	0,629	0,638	1,000	0,641
VAR5	0,904	0,886	0,765	0,842	0,641	1,000

Отримані значення коефіцієнтів регресії та допустимі діапазони значень коефіцієнтів для 95% довірчого інтервалу моделі приведені в табл. 2.16

Таблиця 2.16

Коефіцієнти регресії та діапазони їх зміни для 95% довірчого інтервалу

Змінні моделі	Коефіцієнти при змінних – В	Стандартна похибка	Нижнє значення діапазону	Верхнє значення діапазону
(Constant)	3,361223	0,278751	2,763362	3,959084
VAR1	0,000223	0,000172	-0,00015	0,000593
VAR2	0,142831	0,1293	-0,13449	0,420153
VAR3	0,428942	0,142348	0,123637	0,734247
VAR4	0,022654	0,112684	-0,21903	0,264336
VAR5	0,547151	0,29047	-0,07585	1,170147

Таким чином, обсяги реалізації продукції на різних ринках можуть бути оцінені наступною регресійною залежністю

$$\text{VAR6} = \text{VAR1} \times 0,000223 + \text{VAR2} \times 0,142831 + \text{VAR3} \times 0,428942 + \text{VAR4} \times 0,022654 + \text{VAR5} \times 0,547151 + 3,361223. \quad (2.3)$$

Розглянемо результати, отримані за допомогою регресійної моделі. Для початку розрахуємо значення обсягів реалізації продукції на різних ринках за допомогою отриманої моделі для всіх первісних даних згідно табл. 2.8 та абсолютні і відносні відхилення від статистичних даних. Ці значення наведено в табл. 2.17.

Середня відносна похибка складає 0,193%. Отримані результати свідчать про досить високу якість регресійної моделі. Зокрема, гістограма розподілу похибок визначення незалежної змінної VAR6 – оцінки ефективності маркетингової діяльності, може бути описаною за нормальним законом розподілу, рис. 2.11.

Таблиця 2.17

Оцінки ефективності маркетингової діяльності по регресійній моделі

Витрати на маркетинг, грн.	Кількість виставок, ярмарок	Кількість контрактів	Кількість спеціалістів	Рівень освіти	Оцінка ефективності, факт	Оцінка по регр. моделі	Різниця	%
200	0	0	1	1	4	3,976	0,024	0,61
500	1	0	2	1	4	4,208	-0,208	-5,20
800	1	1	1	1	5	4,681	0,319	6,37
2500	3	3	2	2	7	6,774	0,226	3,22
800	1	0	1	1	4	4,253	-0,253	-6,31
1800	1	2	3	2	6	5,926	0,074	1,23
2800	3	3	4	2	7	6,887	0,113	1,62
2500	3	3	3	2	7	6,797	0,203	2,90
2150	2	3	2	2	6	6,553	-0,553	-9,22
3500	2	3	2	2	7	6,855	0,145	2,07
800	1	2	2	1	5	5,133	-0,133	-2,66
2800	4	3	3	2	7	7,007	-0,007	-0,10
1500	2	2	2	1	5	5,432	-0,432	-8,64
300	0	0	2	1	4	4,021	-0,021	-0,52
700	1	1	2	1	5	4,682	0,318	6,36
2000	2	2	2	2	6	6,091	-0,091	-1,52
500	1	1	1	1	5	4,614	0,386	7,71
3500	3	3	3	2	7	7,020	-0,020	-0,29
2000	2	2	2	2	6	6,091	-0,091	-1,52
3500	3	3	2	2	7	6,998	0,002	0,03
Середнє значення					5,7	5,7	0,000	-0,193

Тому можна вважати, що отримана регресійна модель може використовуватися в межах визначення коефіцієнтів.

Проведемо аналіз ефективності виробництва та маркетингової діяльності за допомогою нейронних мереж.

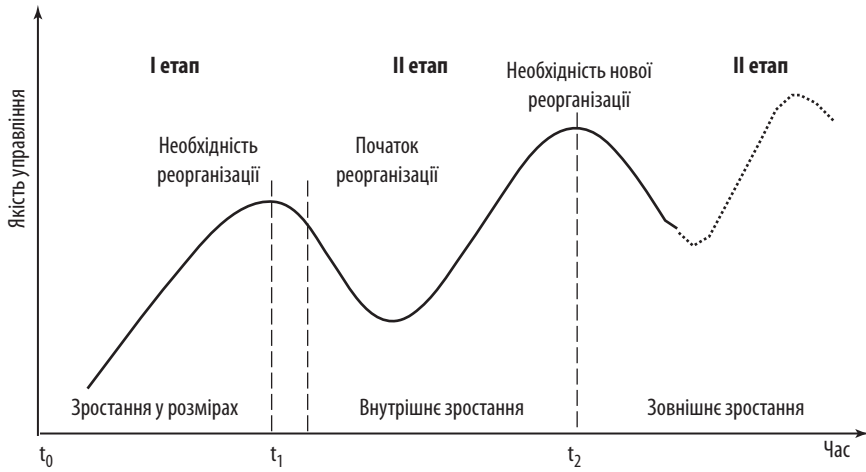


Рис. 2.11. Гістограма розподілу похибок

Штучна нейронна мережа – це пристрій для паралельних обчислень, що є системою сполучених і взаємодіючих між собою простих процесорів (штучних нейронів). Як математичний апарат, штучна нейронна мережа є окремим випадком методів розпізнавання образів або дискримінантного аналізу.

Зазначені процесори зазвичай досить прості, особливо порівняно з процесорами, що використовуються в персональних комп'ютерах. Кожен процесор подібної мережі має справу тільки з сигналами, які він періодично отримує, і сигналами, які він періодично посилає іншим процесорам. І проте, будучи сполученими в достатньо велику мережу з керованою взаємодією, такі локально прості процесори разом здатні виконувати досить складні завдання.

Поняття штучних нейронних мереж виникло при вивченні процесів, що протікають у мозку людини, і при спробі узагальнити ці процеси. Отримані моделі називаються штучними нейронними мережами (ШНМ).

Нейронні мережі не програмуються в звичному сенсі цього слова, вони навчаються. Можливість навчання – одна з головних переваг нейронних мереж перед традиційними алгоритмами. Технічно навчання полягає в знаходженні коефіцієнтів зв'язків між нейронами. В процесі навчання нейронна мережа здатна виявляти складні залежності між вхідними даними і вихідними, а також виконувати узагальнення. Це означає, що, у разі успішного навчання, мережа зможе повернути вірний результат на підставі даних, які були відсутні в навчальній вибірці.

Одним з застосувань ШНМ є прогнозування і апроксимація. Здібності нейронної мережі до прогнозування безпосередньо виходять з її здібності до узагальнення і виділення прихованих залежностей між вхідними і вихідними даними. Після навчання мережа здатна передбачити майбутнє значення якоїсь послідовності на основі декількох попередніх значень і/або якихось чинників, що існують зараз. Слід зазначити, що прогнозування можливе тільки тоді, коли попередні зміни дійсно якоюсь мірою зумовлюють майбутні. Наприклад, прогнозування котирувань акцій на основі котирувань за минулий тиждень може виявитися успішним (а може – і ні), тоді як прогнозування результатів завтрашньої лотереї на основі даних за останніх 50 років майже напевно не дасть ніяких результатів.

Для цілей прогнозування значень, пов'язаних з взаємодією багатьох незалежних чинників, в пакеті MTHLAB використовується різновид архітектури – ШТМ – так звані Узагальнені Регресійні Нейронні Мережі (УРНМ). Така мережа має радіальний базисний шар і спеціальний лінійний шар.

Розглянемо застосування УРНМ для аналізу впливу маркетингової діяльності на загальну ефективність виробництва і розподілу у вигляді рентабельності виробництва.

На основі даних про рентабельність виробництва та розподілу і оцінки ефективності використання ресурсів, наведених у табл. 2.1, проведемо навчання нейронної мережі з архітектурою УРНМ.

Первинна статистика та результати навчання візуально зображені на *рис. 2.12*.

На *рис. 2.4* зображені фактичні дані про рентабельність виробництва і розподілу, умовно позначені літерою *E* по осі ординат з використанням символів «•» та дані, одержані за допомогою ШНМ, позначені літерою *A* по осі ординат з використанням символів «+» для відповідних компонент *N* експертного опитування по осі абсцис згідно табл. 2.1. Як видно з малюнка, дані, одержані за допомогою ШНМ, досить точно відображують первинну статистику.

Розглянемо аналогічне використання ШНМ для аналізу маркетингової діяльності підприємств переробної галузі.

Для навчання нейронної мережі використаємо дані табл. 2.13. Первинна статистика та результати її апроксимації УРНМ зображені на *рис. 2.13*.

На *рис. 2.13* зображені фактичні дані оцінок експертами ефективності маркетингової діяльності, умовно позначені літерою *R* по осі ординат з ви-

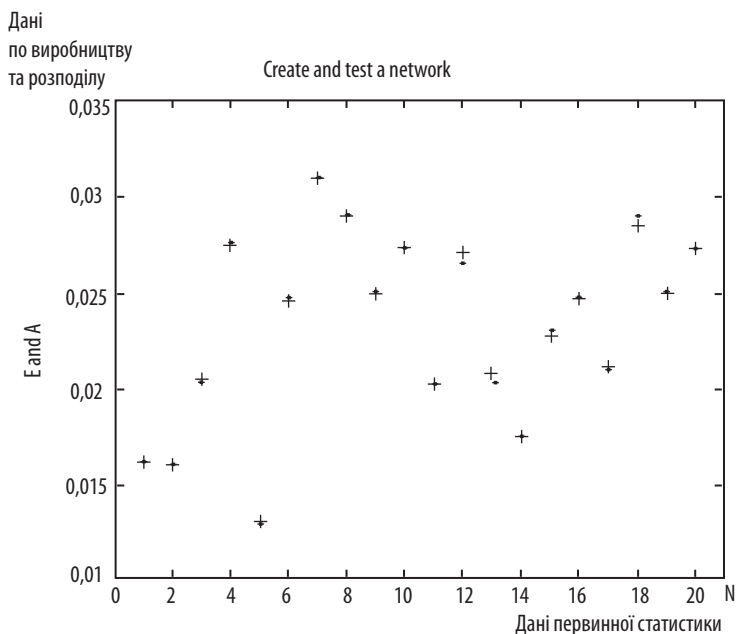


Рис. 2.12. Первинна статистика та тестування ШНМ для виробництва і розподілу

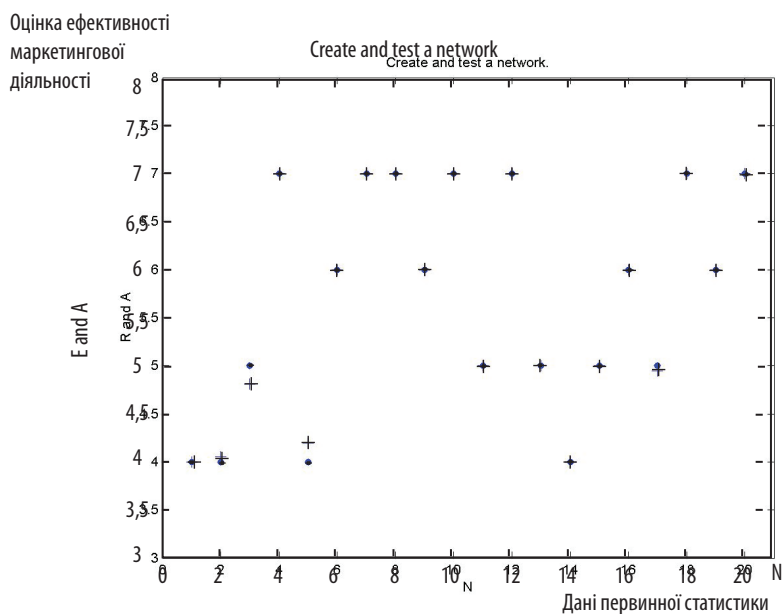


Рис. 2.13. Первинна статистика та результати тестування ШНМ по оцінкам ефективності маркетингової діяльності

користанням символів «•» та відповідні дані, одержані за допомогою ШНМ, позначені літерою А по осі ординат з використанням символів «+» для відповідних компонент N опитування по осі абсцис згідно табл. 2.13. Зображені дані свідчать про досить високий рівень точності апроксимації первинної статистики.

Розглянемо ступінь впливу чинників на обчислені оцінки ефективності маркетингової діяльності. Візьмемо у якості базових даних значення чинників, що відповідають 14-му рядку табл. 2.13.

На *рис. 2.14* зображено результат моделювання оцінки ефективності маркетингової діяльності в залежності від її обсягів фінансування.

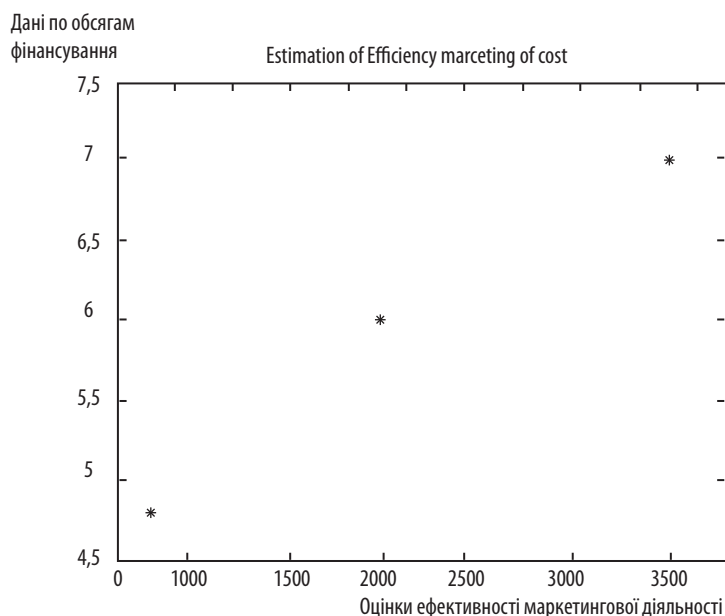


Рис. 2.14. Залежність оцінки ефективності маркетингової діяльності від обсягів фінансування

Зміст *рис. 2.14* свідчить про досить високу залежність оцінки ефективності маркетингової діяльності від обсягів фінансування, що в значній мірі відповідає дійсності.

На *рис. 2.15* наведена залежність оцінки ефективності маркетингової діяльності від кількості виставок та ярмарок, в яких підприємства беруть участь.

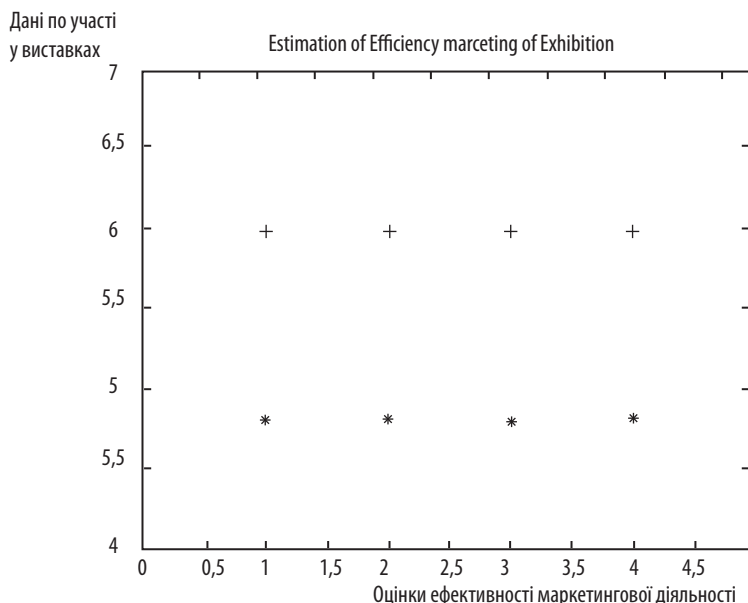


Рис. 2.15. Залежність оцінки ефективності маркетингової діяльності від участі у виставках

Символами «*» зображені одержані дані оцінки ефективності маркетингової діяльності при початковому значенні її фінансування 800 грн/міс. Згідно 14-м ряду табл. 2.13, а символами «+» зображені одержані дані оцінки ефективності маркетингової діяльності при її фінансуванні в обсязі 2000 грн/міс. Як видно з малюнка отримані оцінки ефективності маркетингової діяльності не залежать від кількості виставок, у яких підприємство брало участь. Напевно, такий висновок може свідчити або про непрезентативну виборку, або про малу кількість статистики, або про наявність інших, пов'язаних з цим показником, чинників, тобто більш складну залежність.

На рис. 2.16 наведено залежність оцінки ефективності маркетингової діяльності від кількості контрактів

Дані рис. 2.16 демонструють природну залежність показників, що розглядаються, з кількісним її відображенням, що відповідає змісту первинної статистики.

На рис. 2.17 наведено графічну інтерпретацію залежності оцінки ефективності маркетингової діяльності від кількості спеціалістів, що працюють у відділі маркетингу.

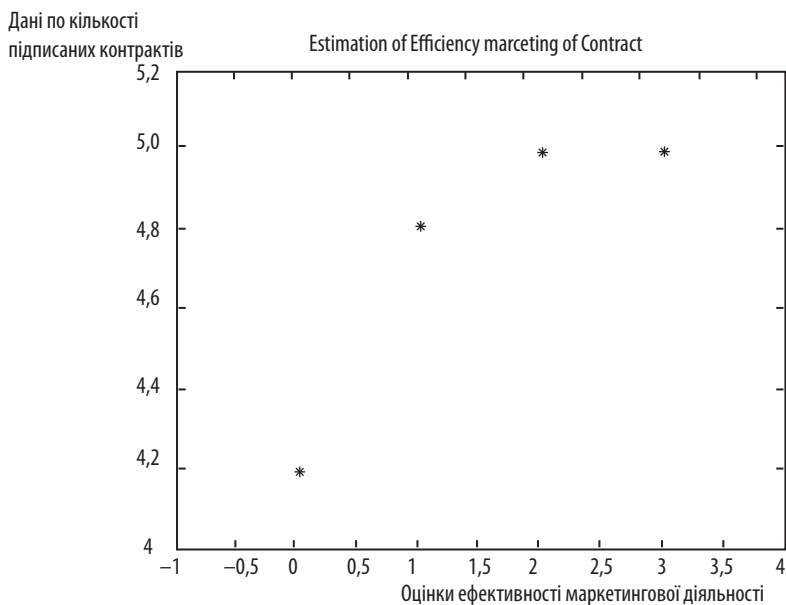


Рис. 2.16. Залежність оцінки ефективності маркетингової діяльності від кількості підписаних контрактів

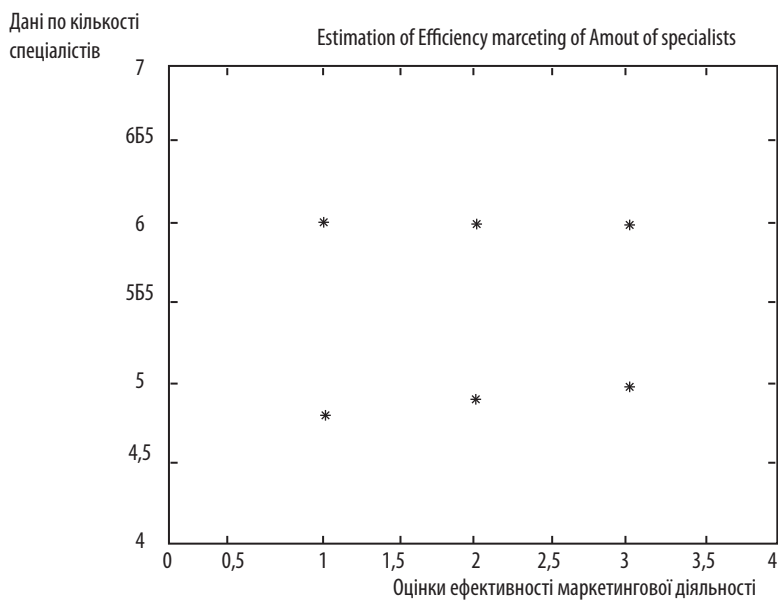


Рис. 2.17. Залежність оцінки ефективності маркетингової діяльності від кількості спеціалістів

Символами «*» зображені одержані дані оцінки ефективності маркетингової діяльності при початковому значенні кількості спеціалістів відділу маркетингу на підприємстві (1 спеціаліст) та початковому фінансуванні в обсязі 800 грн/міс. згідно 14-му рядку табл. 2.13, а символами «+» зображені одержані дані оцінки ефективності маркетингової діяльності при її фінансуванні в обсязі 2000 грн/міс.

Результати моделювання залежності оцінки ефективності маркетингової діяльності від рівня освіти фахівців відділу маркетингу підприємства показали відсутність такої залежності. Це може бути наслідком дуже малої первинної статистики, що відображує цю залежність.

Маючи реалізованими розглянуті залежності, можна аналізувати вплив відповідних чинників на кінцевий результат, тобто, на рівень рентабельності виробництва і розподілу.

У якості прикладу на рис. 2.18 наведено отриману залежність рівня рентабельності виробництва і розподілу від оцінки рівня маркетингової діяльності, отриману з використанням ШНМ з архітектурою УРНМ.

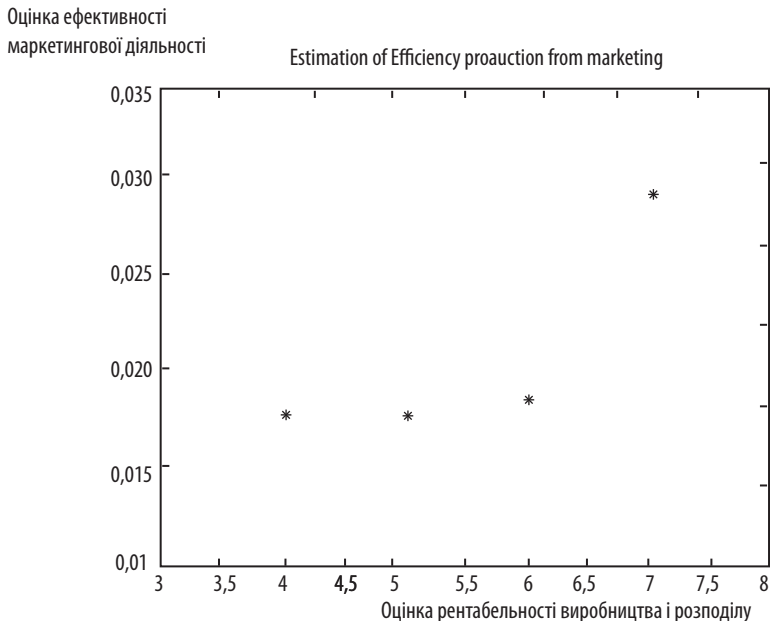


Рис. 2.18. Залежність оцінки рентабельності виробництва і розподілу від оцінки ефективності маркетингової діяльності

В роботі було доведено, що діяльність підприємства має нелінійний характер, що дозволить використання нейронних мереж. Нелінійність підтверджує значення додаткової інформації, що має не тільки раціональний, а й емоційний характер, тобто маркетингової інформації для розвитку підприємства. Наведені залежності демонструють можливість застосування наведених методик для підвищення ефективності виробництва та розподілу і дозволяють керівництву приймати адекватні рішення, що забезпечують конкурентні переваги діяльності в середовищі ринкової економіки.

Висновки до 2 розділу

1. В роботі розроблено рекомендації зі створення нового маркетингового консультативного центру на регіональному рівні, у задачі якого входить управління комерційною діяльністю підприємств, регіону на основі маркетингу, створення та реалізація проектів з розвитку, планування, контроль, оцінка й аналіз ефективності маркетингової діяльності як підприємств, так і регіону в цілому. Для впровадження нового маркетингового консультативного центру проведено оцінку маркетингової діяльності на мезоекономічному рівні. Впровадження маркетингового забезпечення на рівні регіонів (у вигляді створення маркетингового консультативного центру) дасть змогу підвищити рівень ефективності економічної діяльності окремих підприємств і регіону в цілому.
2. Проаналізовано діяльність на прикладі сорока підприємств переробної промисловості України та Росії за допомогою регресійного аналізу за видами ресурсів: основних виробничих фондів; матеріальних; фінансових; трудових; інноваційних, інвестиційних, маркетингових та інформаційних процесів; оцінки споживачів, у тому числі і маркетингову діяльність за наступними показниками: кількість покупців, що забезпечують основні фінансові притоки (більше 50%); витрати на маркетингові дослідження та просування продукції; обсяги реалізації продукції на різних ринках; кількість виставок, ярмарок, у яких брали участь підприємства; наявність відділів маркетингу; кількість спеціалістів, які працюють в них, рівень їх освіти, професіоналізму.
3. Проведено маркетингове дослідження шляхом анкетування керівників цих підприємств щодо виділення групи чинників (показники використання основних виробничих фондів, матеріальних ресурсів, фінансових коштів, трудових ресурсів, інноваційних процесів, інвестиційних

процесів, інформаційні чинники, маркетингова діяльність, оцінки споживачів), які впливають на стратегічне управління діяльністю підприємства з метою доведення того, що виділені чинники враховують всі сторони діяльності підприємства в комплексі, відбивають інтереси власників, персоналу, споживачів, партнерів і не суперечать інтересам підприємства, регіону, держави за допомогою пакету SPSS 15.0 та побудови регресійної моделі.

3. Розроблено багатофакторні регресійні моделі, які характеризують взаємозв'язок результатів діяльності підприємства та показників його маркетингової діяльності, показано залежність прибутку, обсягів реалізації від показників маркетингової діяльності.
4. Доведено, що діяльність підприємств має нелінійний характер, що дозволяє використання нейронних мереж, де входом є часткові показники, а виходом – інтегральний показник. Нелінійність підтверджує значення додаткової інформації, що має не тільки раціональний, а й емоційний характер, тобто маркетингової інформації для розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Процес стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства: дилема реактивності та проактивності

У першому розділі роботи було доведено, що стратегічне управління маркетинговою діяльністю може розглядатися як активна підсистема у складі системи стратегічного управління і вимагає використання принципів, методів й теорій системного підходу. У результаті розгляду управління партнерськими відносинами на системному рівні дозволило виділити концепцію формування системи «споживач – підприємство – партнер», використання якої дозволить удосконалити і здійснити подальший розвиток методичного забезпечення маркетингової складової стратегічного управління. Особливості запропонованої системи визначаються її внутрішньою структурою, яка складається з елементів, що мають певні властивості і зв'язки та забезпечують виконання комплексу функцій системи та досягнення її цілей, для чого потрібне оновлення існуючих алгоритмів й принципів стратегічного управління відповідно до необхідності підвищення ефективності діяльності системи у ринковому середовищі.

Зі зростанням темпів науково-технічного прогресу, інтенсифікацією розвитку інформаційних технологій і збільшенням невизначеності зовнішнього середовища на перший план виходять питання своєчасного розпізнавання загроз для існування підприємства, його стабільного функціонування, можливостей розвитку, а також визначення наслідків цих загроз. Згідно з І. Ансоффом [7], ефективність підприємств залежить від того, наскільки вони можуть своєчасно розпізнати і зреагувати на ті загрози своєму існуванню, які виникають у зовнішньому середовищі та які мають такі характерні риси: настання раптових й абсолютно нових подій; зростання темпів змін, яке перевищує швидкість реакції підприємств; лише часткова передбачуваність майбутнього за слабкими сигналами. При цьому акцент робиться на швидкість стратегічної реакції підприємств на неочікувані події у реальному масштабі часу, управління якою полягає у поєднанні рівня і змін параметрів виробни-

цтва, структурних елементів, їх зв'язків та алгоритмів управління. Реагування (адаптація) підприємства як виробничо-економічної системи на зміну умов навколишнього середовища відбувається завдяки появі нових чи трансформації тих існуючих елементів системи та зв'язків між ними, які мають характеристики, необхідні для функціонування цієї системи у нових умовах, тобто для реалізації організаційно-економічних змін [174].

Але оскільки аналіз і вибір стратегічної позиції у зовнішньому середовищі підприємства є складним і відповідальним процесом, його не можна розглядати як засіб швидкої реакції, до того ж зовнішнє середовище стало мало передбачуваним. Окрім цього, у цілому для методології стратегічного управління, яку зазвичай використовують промислові підприємства, характерна непослідовність системного підходу, що полягає у переважному застосуванні заходів до зовнішнього середовища з існуючими організаційно-економічними характеристиками самого підприємства над вживанням заходів з раціональної організації управління усередині підприємства.

Ці особливості стратегічного управління в сучасних умовах породжують головну специфічну особливість розвитку вітчизняних підприємств: необхідність значних перетворень, щонайширших і щонайглибших, як на мезо-, так і на макрорівні. Згідно з цим, реформації тим краще просуватимуться, чим більш схильне підприємство до цілеспрямованих змін. Очевидно, що підприємство, яке реагує лише на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, неспроможне здійснювати перетворювання без відповідного сигналу зовні і таким чином штучно обмежує себе в своїй активності: не прогнозує зміни і не впливає на них, хоча має достатній для цього пакет ресурсів. Здатність до реагування є цінною якістю системи, яка дозволяє їй боротися за існування. Але в контексті свідомого росту й розвитку потрібно постійно вивчати межі можливого й у рамках цього визначати нові цілі, тобто виявляти ознаки проактивності.

Філософія концепції проактивного стратегічного управління відображає глибину сутність концепції активного управління ситуаціями, його прагматичну теорію, активний спосіб мислення, який дозволяє не тільки знаходити ефективні рішення у складних ситуаціях, але й глобально мислити, передбачати, створювати сприятливі умови й запобігати небажаним [175]. На відміну від реактивного управління, у концепції проактивного стратегічного управління зміни внутрішнього середовища підприємства розглядаються переважно не як засіб пристосування до зовнішнього середовища, а як передумова для здійснення впливу на зовнішнє середовище з метою створення сприятливих умов для розвитку. У проактивній стратегії акцент робиться на

управлінні ситуаціями внутрішнього і зовнішнього середовища, на трансформації несприятливих умов у такі, виникнення яких не тільки передбачають, але й управляють ними. Такий підхід до стратегічного управління близький до телеологічного підходу нової парадигми маркетингу, який стверджує, що мета функціонування підприємства може полягати лише у створенні умов для продовження й поліпшення цього самого процесу функціонування. Проактивний підхід також узгоджений з принципом інтенціональності функціонування системи, який наголошує на постійному існуванні певного кола намірів і цілей, що стосуються майбутнього підприємства і випереджають, спрямовують рух об'єкта [130].

Сутність проактивного підходу до здійснення стратегічного управління маркетинговою діяльністю на системному рівні полягає у наступному:

1. Підприємство із його зв'язками розглядається як система, зовнішнє середовище якої (національне й міжнародне) стає не менш, а подекуди і більш важливим, ніж внутрішнє, оскільки характеризується невизначеністю й мінливістю, неповнотою інформації, прихованими загрозами й викликами. Стан зовнішнього середовища (дії споживачів, партнерів, органів влади та ін.) стає головним фактором, який впливає на досягнення цілі підприємства. Він описується системою параметрів, які характеризуються деякими значеннями та мають певні взаємозв'язки та які являють собою єдність протилежностей і їх переходів [175]. Відповідно до системного підходу усі елементи зовнішнього середовища утворюють багатовимірну причинно-наслідкову мережу, оскільки будь-який вплив є одночасно і причиною, і наслідком. Це дозволяє стверджувати, що «мережа» є найбільш адекватною формою для моделювання ситуацій і прогнозування стану елементів зовнішнього середовища. Внаслідок урахування сучасних економічних реалій та перспектив майбутнього розвитку, така філософія сприяє підвищенню ефективності управління за рахунок створення активних економічних систем, які реалізують концепцію синергізму (система «споживач – підприємство – партнер», система міжрегіональних маркетингових центрів тощо).
2. Для того щоб вижити й розвиватися у таких умовах, зменшити неповноту інформації, невизначеність та ризики зовнішнього середовища, розробляють образ бажаного майбутнього (бачення, місії, мети) підприємства і способи його досягнення шляхом зміни внутрішніх організаційних ознак підприємства і його оточення, тобто вдаються до

проактивної стратегії. При цьому цілі співвідносять з ресурсами, можливостями, потенціалом підприємства. З цією метою проводять діагностику внутрішнього стану підприємства (якості управління, інноваційного потенціалу, інвестиційної привабливості та ін.), за результатами якої стає зрозумілим, вирішення яких стратегічних проблем сприятиме усуненню більшості інших проблем і дасть можливість вивільнити додаткові ресурси для розвитку підприємства.

3. Поведінка підприємства спрямована не на реагування постфактум (усунення наслідків, адаптація до середовища), а на передбачення, на випереджувальні дії, тобто стає проактивною. Для цього також систематично проводять випереджувальну діагностику зовнішнього середовища і прогнозування стану його елементів та відносин між ними і підприємством з метою підвищення їх ефективності. Це передбачає переведення організації управління на новий якісний рівень: від реагування на умови, які вже невідворотні, до більш глобального мислення і випередження. Запобіжна і випереджувальна спрямованість проактивного стратегічного управління має забезпечуватися вже на рівні визначення місії підприємства, розробки концепції і мети його діяльності, формування й підтримання на відповідному рівні стратегічного потенціалу підприємства, здатності забезпечувати конкурентну перевагу протягом тривалого періоду в умовах динамічного зовнішнього середовища. При цьому необхідна точність, оптимальність розрахунків залежать від майстерності застосування методів алгоритмізації, програмного забезпечення і масштабності використання засобів маркетингу.
4. Стратегічне управління підприємством спрямоване також на вирішення суперечностей, що виникають у процесі його фактичної діяльності та при реалізації партнерських відносин з елементами зовнішнього середовища на системному рівні. Перш за все йдеться про вирішення одного з головних протиріч управлінських процесів – між «обґрунтованістю і своєчасністю» управлінських рішень. Оскільки умови зовнішнього середовища складаються стихійно, вони генерують певні часові обмеження на розробку, прийняття і реалізацію рішень: вищий рівень обґрунтування потребує більш тривалого часу на збирання й обробку інформації, але внаслідок реалізації добре обґрунтованого рішення досягають більшого ефекту. Концепція проактивного стратегічного управління передбачає послідовне використання ряду випереджувальних, запобіжних, креативних маркетингових управлінських технологій,

які шляхом визначення головних чинників виникнення суперечностей дозволяють ефективно вирішувати ті з них, що є розв'язними, та своєчасно розпізнавати нерозв'язні, аби мінімізувати наслідки їх руйнівного впливу. Такий підхід дозволяє гармонізувати відносини між підприємством і ринковим оточенням шляхом зменшення розриву між очікуванням суспільства (споживачів, партнерів, ЗМІ та ін.) та діловою активністю підприємства.

У процесі аналізу понять «проактивність», «проактивна система», «проактивна поведінка» доцільно розглянути положення теорій синергетики і психології щодо цих категорій. Науковці, які вивчають активні системи, термін «проактивність» у своїх роботах зазвичай вживають для опису такої поведінки систем, організацій, популяцій, яка дозволяє спрогнозувати (у результаті відстеження, вимірювання, аналізу) можливі дії і вплинути на них і на себе, попереджаючи ці дії [176; 177]. В основі поняття «проактивність» лежить принцип самоорганізації, вивченням якого, зокрема, займається теорія синергетики. Варто зауважити, що, оскільки система стратегічного управління маркетинговою діяльністю є підсистемою стратегічного управління підприємством, то при подальшому її вивченні потрібно керуватися не тільки принципами системного підходу, а й надбаннями синергетики.

Визначення особливостей проактивного стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності базується на дослідженні об'єкта управління як системи та організації. На основі системного підходу можна виділити такі елементи системи «споживач – підприємство – партнер» [177]: активні (споживачі, бізнес-спільнота, органи управління), які є джерелами або носіями цілей системи; пасивні (інфраструктура, безпека, корпоративна культура, екологія), які забезпечують виконання цілей системи. Дослідження взаємозв'язків елементів системи маркетингового управління дозволяє здійснювати як пряме управління шляхом безпосереднього впливу на об'єкт (підприємство), так і непряме – опосередкований вплив на незалежні об'єкти через їх зовнішнє середовище.

Організаційний підхід доповнює і розвиває системний підхід, і враховує не тільки суперечливість цілей елементів системи, але і таку форму управління як самоорганізація. Самоорганізація – це цілеспрямований процес, у ході якого активується, відтворюється чи удосконалюється організація складної динамічної системи. Система, яка самоорганізується, на погляд авторів-дослідників проблем синергетики, набуває певної просторової, часової або функціональної структури без специфічного впливу зовні [178]. Іншими сло-

вами, під самоорганізацією розуміються дії, пов'язані з проактивністю самої системи. Самоорганізація системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю включає дві складові: самоорганізацію системи на ринкових принципах (організація активної системи «споживач – підприємство – партнер») і самоорганізацію елементів системи на базі соціальних регуляторів.

Підприємство за своєю природою не є проактивним. Наявність у підприємства такої властивості, як проактивність, визначається його здатністю підпорядковувати реакції своїм цінностям (і, перш за все, так званим «вищим цінностям» – корпоративній культурі, місії, довгостроковим цілям, творчому потенціалу), а її сила та рівень розвитку залежать від досвіду управління. Проактивність, з одного боку, забезпечує здатність обирати реакцію на певні обставини, а з іншого, спонукає формувати самі обставини, тобто брати на себе ініціативу. В даному випадку ініціатива означає не агресивність (до конкурентів), настирність (до споживачів, посередників), а усвідомлення відповідальності за те, щоб події відбувалися потрібним чином.

Згідно з більш академічним визначенням, проактивне підприємство – це таке, яке здатне вивчати себе й навколишнє середовище і змінюватись, використовуючи здобуті знання для забезпечення випереджувального розвитку відносно динаміки потреб споживачів і викликів конкурентів на основі балансу інтересів зацікавлених осіб [179]. Зазвичай, самоорганізація починається з більш високого рівня організації, а саме з того моменту, коли система сама починає перебудовувати свою структуру. На цьому рівні компанія, що виявляє схильність до проактивності, повинна мати характерні риси, які полягають в існуванні:

- свідомої мети розвиватися і зростати у більшості представників керівництва;
- зрозумілої, чіткої довгострокової мети;
- місії, яка пояснює роль підприємства в економічному суспільстві;
- гнучкої системи управління (у тому числі організаційної структури), орієнтованої на довгострокове життя, зростання основних показників (індикаторів) діяльності (перш за все, вартості компанії та її іміджу);
- балансу інтересів «стейкхолдерів» – інвесторів, власників, споживачів, партнерів та ін.;
- корпоративного середовища, здатного до самоосвіти, самомоніторингу, самовдосконалення й орієнтованого на підтримання перетворень;
- знання методів теорії та практики перетворень.

Таким чином, якщо політика ефективного реагування вимагає від системи стратегічного управління лише добре налагодженого внутрішнього устрою системи, то проактивна політика потребує виконання більшого переліку вимог. У табл. 3.1 подано порівняльну характеристику обох підходів до здійснення стратегічного управління.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика реактивного і проактивного управління

Ознака порівняння	Реактивне стратегічне управління	Проактивне стратегічне управління
1	2	3
Принцип дії	Автоматична й однозначна відповідь на сигнал	Попереджувальні дії
Орієнтація	Підтримання існування	Забезпечення зростання й розвитку
Відносини з елементами макросередовища	Односторонній вплив	Двосторонність зв'язків: використовує зовнішнє середовище для підвищення ефективності функціонування
Методи	Методи оптимізації реакції на подразники, аналіз, методи статистичної теорії, теорія прийняття рішень	Прогнозування, діагностика, моніторинг, стохастичне моделювання, алгоритмізація процесів, кібернетичні та евристичні методи
Характеристика дій	Відповідають нагальним потребам	Викликані потребами, які відповідають цілям майбутнього системи
Впливовий елемент	Навколишнє середовище: дії конкурентів, споживачів, постачальників, партнерів; політичні й економічні ситуації; повідомлення ЗМІ, та ін.	Внутрішні закони: корпоративне середовище, самокеровані команди з управління зв'язками з контрагентами, внутрішня конкуренція та ін.
Процес в основі управління	Керований	Керівний
Актуальні проблеми	Пошук ресурсів для забезпечення відповідної реакції	Організація управління розвитком підприємства
Переваги	Стандартизованість дій; чітка визначеність і передбачуваність управлінських рішень; економія матеріальних і часових витрат	Свобода прийняття рішень, їх слабка передбачуваність для конкурентів; забезпечення умов для довгострокового підтримання конкурентоспроможності підприємства на ринку

Продовження табл.3.1

1	2	3
Недоліки	Безпорадність у випадку будь-яких нових ускладнень; неспроможність до прийняття рішень в умовах невизначеності; економія витрат наприкінці призводить до накопичення збитків	Складність прогнозування й управління великими масивами інформації; необхідність розширення кола людей, які залучені у стратегічний процес; ризикованість дій; збільшення витрат на обслуговування управлінських технологій
Ефективність	Ефективні при функціонуванні в стандартних ситуаціях, до яких система заздалегідь запрограмована; зміни мають підпорядковуватися відомим закономірностям	Ефективні в умовах значної невизначеності, у високодинамічному середовищі, в умовах перехідної економіки, де спостерігається зростання темпів змін, яке перевищує швидкість реакції підприємств

Аналізуючи таблицю, можна зробити однозначний висновок: концепція проактивного стратегічного управління має не тільки ідеологію, відмінну від реактивного стратегічного управління, а й певні переваги перед філософією останнього. У сучасних умовах, коли зростає значення фактору часу, управління як реагування на вже виниклі ситуації не лише втрачає свою ефективність, а й призводить до збільшення втрат унаслідок змушеної затримки управлінських дій (особливо це характерно для галузей з тривалим періодом виробництва, у яких скорочення часу затримки може стати одним з джерел підвищення економічної ефективності). Отже, формування та дотримання проактивної стратегії дає можливість підприємству зміцнити свої позиції в боротьбі з конкурентами та загрозами з боку інших елементів зовнішнього середовища.

Це дозволяє стверджувати, що сучасному маркетингу як філософії та підходу до управління відповідає скоріше проактивне управління, ніж реактивне, оскільки воно:

- надає можливості для випереджувальних дій зі створення ринку і формування позитивного сприйняття результатів діяльності підприємства;
- передбачає використання методів та інструментів, ефективних у процесі вирішення завдань маркетингу підприємства у рамках системного підходу (діагностика трансформації стану зовнішнього маркетингового середовища і стану внутрішнього середовища підприємства, створення паритету між силами зовнішнього та внутрішнього тиску шляхом зменшення наслідків впливу суперечностей, характерних для системи).

Виходячи з цього, доцільним є формування знань про засади нового проактивного управління, нових поглядів на ринок і на маркетинг, на конкуренцію, співробітництво, на взаємозв'язки всіх зацікавлених сторін. Іншими словами, необхідно сформулювати методологію нового підходу до стратегічного управління – управління, яке здатне породжувати процеси цілеспрямованих перетворень.

У контексті запровадження системного підходу до стратегічного управління маркетинговою діяльністю та в рамках запропонованої системи «споживач – підприємство – партнер» на підприємстві слід розробити і реалізувати певні заходи. Для забезпечення проактивного характеру стратегічного управління маркетинговою діяльністю необхідно розвивати такі управлінські, соціальні та економічні складові функціонування підприємства:

- місія та довгострокові цілі повинні забезпечувати баланс і єдність інтересів усіх зацікавлених сторін та відтворювати системний підхід в основі взаємовідносин стейкхолдерів; головне завдання – розв'язання аюо зменшення впливу суперечностей між елементами системи управління та елементами зовнішнього середовища;
- самомоніторинг передбачає постійний контроль і аудит стану внутрішніх ресурсів підприємства та ефективності їх використання, аналіз і свідоме визнання помилок, розбіжностей, дефектів та відповідне проведення коректуючих заходів; корпоративне середовище має бути орієнтоване на самовивчення, самовдосконалення і забезпечувати психологічну підтримку реформ;
- гнучкість системи управління повинна досягатися завдяки наявності самоорганізованих і самокерованих команд, які мають стати основними структурними одиницями підприємства. Така структура сприятиме швидшому перебігу змін, що супроводжують політику організації перетворювань;
- в основу внутрішніх процесів повинні бути покладені методи інноваційного управління, діагностики, моделювання та прогнозування, а також методи синергії (управління корпоративною енергією) з метою формування корпоративного середовища, спрямованого на досягнення цілей, та умов для творчої напруженої співпраці. Для цього, перш за все, необхідна розробка чіткої стратегії змін і знання методів теорії та практики реформаций.

Очевидно, що відповідність політики проактивності системі стратегічного управління є необхідною, але не достатньою умовою для ефективного здійснення стратегічного управління розвитком системи «споживач – під-

приємство – партнер» в умовах мінливого навколишнього середовища. Застосування принципу проактивності до організаційно-економічного розвитку системи потребує, перш за все, оновлення методичного забезпечення управління. Розпочати такий розвиток слід із визначення його основних етапів: діагностика стану внутрішнього середовища; діагностика зовнішнього середовища; комплексний аналіз результатів діагностики системи «споживач – підприємство – партнер»; формування системи цілей розвитку запропонованої системи; обґрунтування і вибір головної мети – місії стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності; формування системи стратегій розвитку маркетингової діяльності підприємства на основі трьох інтегральних показників: результатів функціонування підприємства, стану і статусу партнерів щодо їх привабливості як таких у стратегічному періоді, готовності споживачів до сприйняття й купівлі продукції підприємства; вибір найбільш придатної для реалізації стратегії за критеріями економічної ефективності; реалізація обраної стратегії із застосуванням інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій; прийняття і впровадження управлінських рішень щодо усунення відхилень у процесі реалізації стратегії. Зауважимо, що стратегічне управління – це не процес, а система, у системному ж баченні будь-яка діяльність реалізується не поетапно, а циклічно: замість лінійних зв'язків – цикли впливу, причому будь-який вплив є одночасно і причиною, і результатом. Тому головною задачею формування теоретико-методологічних засад аналізу з окресленого об'єкта буде дослідження певного алгоритму здійснення системою своєї діяльності в ринковому середовищі в контексті проактивності [180]. Повна структура циклу стратегічного управління маркетинговою діяльністю подана на *рис. 3.1*.

Діагностика внутрішнього середовища підприємства.

Так само як і у процесі організації системи «споживач – підприємство – партнер», у процесі управління її розвитком доцільно виходити з пріоритетності елемента «підприємство» на даному першому, етапі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності системи. З цієї точки зору принципи проактивності набувають найбільшого значення на етапі «зростання у розмірах» життєвого циклу промислового підприємства (незалежно від того, до якої категорії ринкових операторів воно належить), коли підприємство створює передумови для встановлення ринкових зв'язків на постійній основі та, відповідно, вживає певні заходи, спрямовані на реорганізаційну підготовку. Один з таких заходів – це діагностика внутрішнього стану підприємства, яку проводять задля досягнення таких цілей:

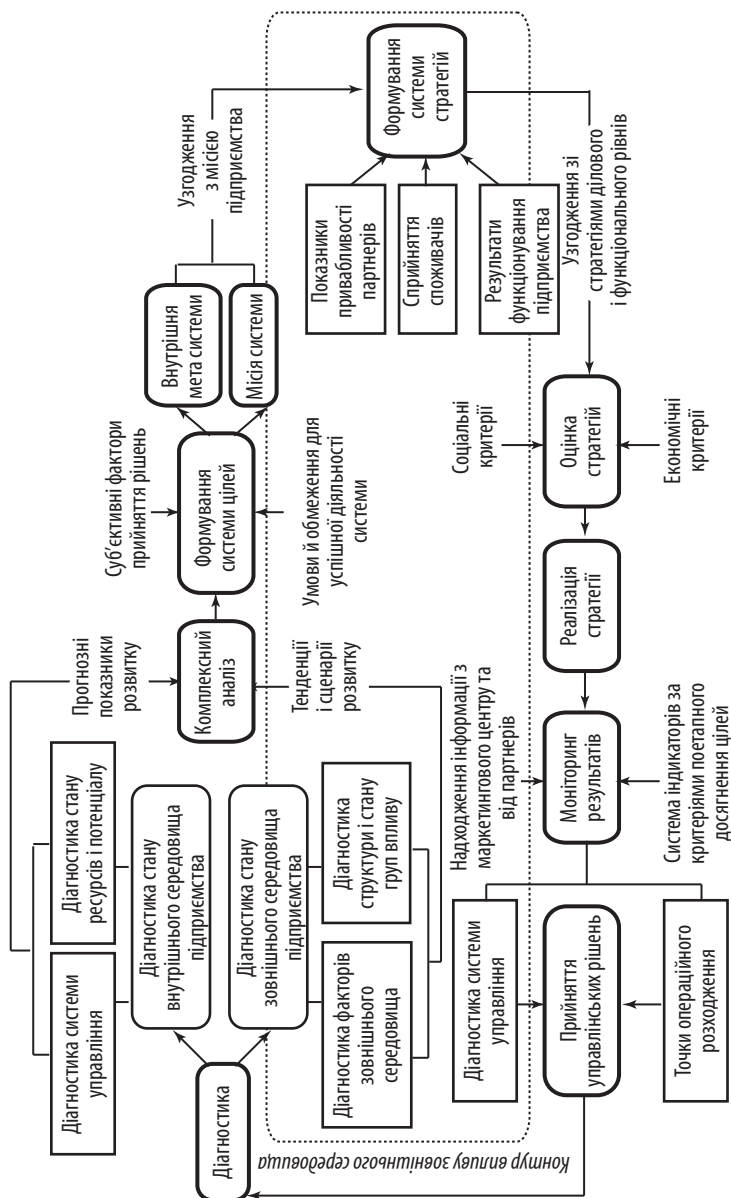


Рис. 3.1. Структура циклу стратегічного управління маркетинговою діяльністю

- виявлення і включення в роботу підприємства резервів виробництва, визначення шляхів раціонального й ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, природних багатств, що має забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку;
- оцінка стану і складу маркетингового і ресурсного потенціалу підприємства з метою забезпечення його оптимального використання і підтримання надвиробництва;
- оцінка структури управління за сучасними показниками щодо відповідності стратегічним цілям підприємства з урахуванням тенденцій розвитку і факторів зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, діагностика надає підприємству методи та інструменти визначення ознак, критеріїв розвитку і чинників його розвитку з метою використання сприятливих і подолання несприятливих чинників – умов для реалізації своїх інтересів і цілей.

Аналіз поняття «діагностика» з позицій конкретизації його змісту засвідчив, що серед економістів і науковців не існує поки що єдиного підходу до розуміння сутності процесу діагностики [92; 181 – 186]. Проте більшість авторів впевнено доводить, що діагностика є найважливішою стадією системного аналізу при вдосконалюванні або проектуванні системи управління відповідним економічним об'єктом. Філософські засади концепції діагностики розглядають проблеми системи, спричинені хвилями існуючої організації виробництва й управління, як хвороби (порушення, дисфункції, суперечності, «вузькі місця»). Мета діагностики – встановити симптоми цих порушень, виявити причини й усунути їх за допомогою відповідних засобів.

Таким чином, діагностику можна сприймати як учення про методи, процеси і принципи розпізнавання дисфункцій системи, встановлення діагнозу, оцінки її стану і перспектив розвитку, вимірювання параметрів, визначення і вивчення ознак порушень з метою забезпечення здатності ефективно функціонувати з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Подане визначення обмежує процес діагностики етапом розробки проєктів удосконалення системи в рамках постійно діючого інструмента з дослідження стану системи. Адже для реальної перспективної спрямованості аналізу системи управління необхідно не тільки обґрунтувати напрямки її вдосконалювання, але й визначити пріоритети та знайти найбільш раціональні в конкретних умовах шляхи розвитку й поліпшення управління з урахуванням існуючого причинно-наслідкового зв'язку елементів системи. Тому

доцільно розглядати діагностику як процес пізнання, що полягає в одержанні, переробці й використанні значущої інформації про певне явище за допомогою його розпізнавання. Під розпізнаванням розуміється проникнення у приховану сутність явища як системи, встановлення на основі обмеженої кількості зовнішніх ознак специфічної структури, змісту, причини появи і динаміки розвитку даного явища [181]. Згідно з цим визначенням, постановка діагнозу та вибір способу усунення виниклих порушень включають такі три види діяльності [185]:

- аналітичну, що передбачає аналіз стану системи, спрямований на визначення причинно-наслідкових зв'язків і характеру порушень;
- синтетичну, що полягає у встановленні й описі ознак, які характеризують нормальний стан і недоліки організації системи, їх класифікації за напрямками і видами діяльності, формуванні переліку рекомендованих рішень і розробці спеціальної методики дослідження;
- прогностичну, яка передбачає прогнозування подальшого розвитку показників діяльності системи і тенденцій розвитку факторів, що впливають на них.

Повна структура алгоритму діагностики наведена на *рис. 3.2*. Варто підкреслити, що властивість проактивності системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю визначається саме цим її елементом, тобто діагностикою, і досягається за рахунок формування ймовірних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища на основі прогностичних показників та вибору найбільш бажаного сценарію, який співвідноситься з наявним потенціалом підприємства та його цілями щодо формування ринку споживачів, і є відправним кроком для інших етапів циклу стратегічного управління.

1. Діагностика внутрішнього стану підприємства полягає в оцінюванні внутрішніх процесів і взаємозв'язків, включає аналітичну й синтетичну діяльність і відбувається за такими етапами: діагностика системи управління, діагностика ресурсів і потенціалу підприємства, виявлення головних проблем та встановлення причинно-наслідкового зв'язку між ними з метою прогнозування їх динаміки (*рис. 3.3*).

Етап I. Діагностика системи управління. На цьому етапі перевіряється ефективність і відповідність структури управління, рівня деталізації функцій, організації інформаційного забезпечення, технічної оснащеності управлінської праці й рівня кваліфікації кадрів, поєднання методів управління, які залежать від виробничих умов (концентрації виробництва, спеціалізації

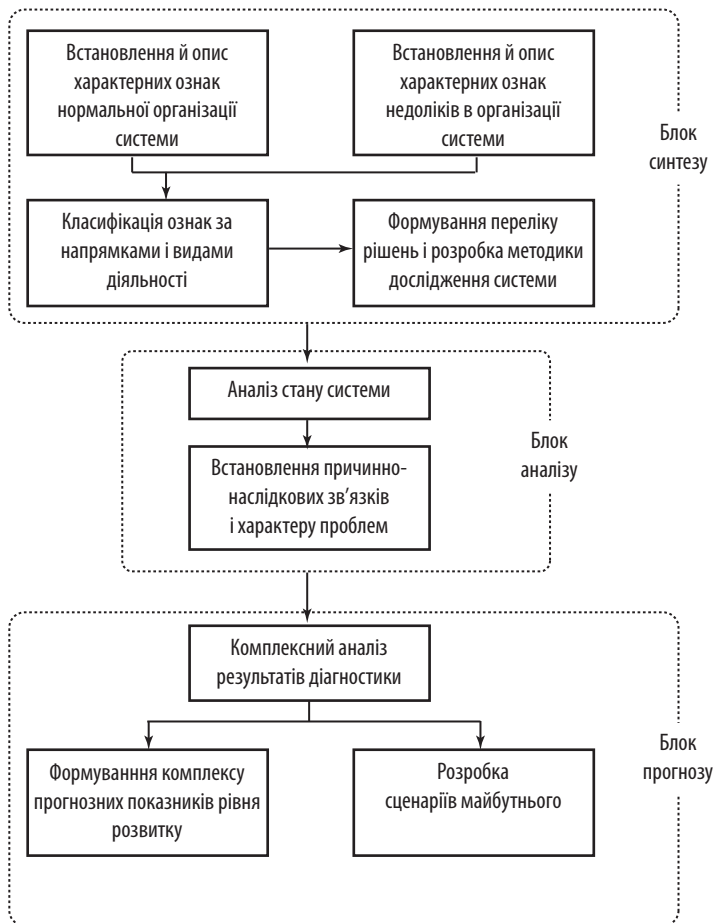


Рис. 3.2. Структура механізму діагностики системи

підприємства та його структурних підрозділів, рівня інтегрованості маркетингових структур, розгалуженості зв'язків за кооперацією, рівня прогресивності технологій), напрямку й динаміки розвитку та ін. Головним чином, аналізується не фактичний стан системи управління, а її відповідність характеру проактивності та її ефективності в умовах прогнозованого розвитку стану зовнішнього середовища з точки зору забезпеченості конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Забезпечення постійного розвитку систем управління організаціями будь-якого рівня, профілю і форм власності належить до числа проблем, актуальність яких не тільки не знижується з часом, але й безперервно зростає.

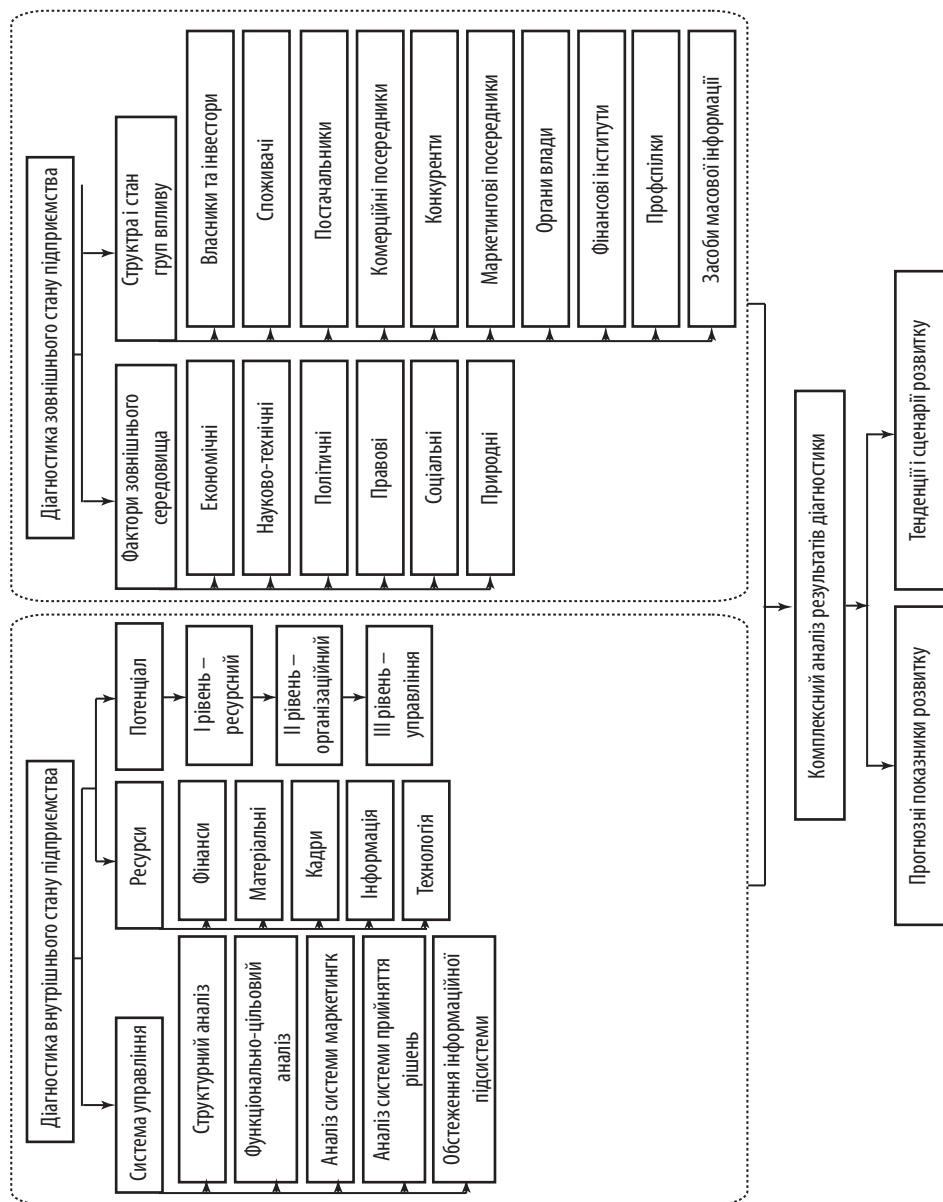


Рис. 3.3. Складові діагностики як першого етапу стратегічного управління маркетинговою діяльністю

За опублікованими даними [183] можна судити, що саме недостатній рівень якості управлінських рішень найчастіше призводить до їх невиконання (30 % випадків). До того ж значну частину рішень, не виконаних через непередбачувані обставини (їх загальна кількість, за оцінками фахівців, коливається у діапазоні від 33 до 41 %), також досить правомірно охарактеризувати як неякісні. Найчастіше це пояснюється відсутністю на початковому етапі розробки рішення детальної діагностики, за умов комплексності та всебічності якої можливо усунути більшість із недоліків системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю, а саме: відсутність інформації про початковий стан об'єкта управління й моделі його бажаного образу; оцінка альтернативних варіантів рішень за застарілими критеріями і показниками; переважання рішень, прийнятих не на основі оптимізаційних методів; тривалий термін процесу підготовки і прийняття рішень, їх «запізнення»; недостатня питома вага управлінських рішень інноваційного характеру.

Оскільки проактивний підхід передбачає відповідність техніки й методів управління ринковим умовам, важливим є своєчасне розпізнавання тенденцій розвитку підходів до здійснення управління, науково-прикладних аспектів управлінських перетворювань. Згідно з цим можна виділити наступні складові діагностики системи управління підприємством (табл. 3.2) [119; 174; 183; 185].

Таблиця 3.2

Складові методики діагностики системи управління

Складова діагностики	Тенденції, характерні для системи проактивного управління	Напрямок суперечностей
1	2	3
Структурний аналіз організації (аналіз рівня динамічності й інтегрованості)	Зміна системи у бік децентралізованості; підвищення значення важливості структури швидко змінюватися, перебудовуватися; поширення горизонтальних і вертикальних маркетингових інтеграційних процесів	Жорсткоінтегровані структури призводять до виникнення гострої внутрішньофірмової конкуренції; необмежена свобода учасників управління може призвести до розриву ланцюга створення й надання цінностей
Функціонально-цільовий аналіз системи управління (аналіз вертикального і горизонтального розподілу праці на підприємстві)	Делегування повноважень нижчим ланкам ієрархічної структури; зростання ролі горизонтальних зв'язків; ослаблення жорсткої ієрархії і посилення «демократизації» управління	Перехід частини зв'язків із зовнішніх у внутрішні одночасно супроводжується підвищенням їх складності та щільності, розширення самостійності пов'язане з підвищенням відповідальності за якість управлінських дій

Закінчення табл. 3.2

1	2	3
Аналіз системи маркетингу	Поширення інтегрованих маркетингових організаційних структур; розширення повноважень маркетингового персоналу; прив'язування моделі структури маркетингу до стратегії розвитку; створення міжфункціональних команд з управління зв'язками	Протиріччя у виборі між трьома аспектами маркетингу: маркетинг як комплекс засобів, як функція управління, як філософія бізнесу
Аналіз системи прийняття рішень	Великого значення набуває швидкість прийняття рішення; поширення управління за ситуаціями	Протиріччя між обґрунтованістю і своєчасністю; протиріччя «терміновість – важливість»
Обстеження інформаційної підсистеми	Забезпечення формування на підприємстві активної централізованої інформаційної системи; реалізація дії стратегічних баз спостереження; прискорення процесу обробки інформації; підвищення ролі функції накопичення інформації (створення портфоліо споживачів, потенціальних партнерів тощо)	Протиріччя між якістю і кількістю інформації; протиріччя між горизонтальним чи вертикальним типом формування інформаційної системи і стратегічними цілями підприємства щодо стратегії інтенсивного розвитку та рівнем її централізації; між обмеженістю ресурсів і необхідністю підтримання сформованої інформаційної системи
Дослідження проблем взаємодії співробітників у системі	Запровадження системи лідерства (відносини лідерів, кар'єра, ротація та ін.); заохочення до створення самокерованих команд; створення сприятливих умов корпоративного середовища, подпорядкування персоналу єдиній меті	Підвищення рівня конфліктності, внаслідок суперництва усередині колективу, призводить до неефективної витрати енергії персоналу і зниження ефективності праці
Аналіз поєднання формалізованих і творчих методів в управлінні	Підтримання розширеного надвиробництва знань працівників, їх інтелектуального потенціалу; поєднання персональних якостей працівників з їх взаємозамінністю у певних сферах діяльності (універсальність)	Протиріччя між кваліфікованими і малокваліфікованими працівниками, між інтересами окремого керівника та інтересами його підрозділу і підприємства в цілому

У цілому стан системи управління характеризується такими основними показниками, які можна поділити на три групи:

- *організаційні*: тип виробництва, виробнича структура, характер спеціалізації і кооперування виробництва, ступінь централізації функцій

управління, кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними, кількість працівників для реалізації маркетингової управлінської функції; реальні і потенціальні можливості делегування повноважень, тип інформаційної системи та рівень налагодження прямих і зворотних інформаційних зв'язків на підприємстві;

- *економічні*: виробничий профіль фірми, система планування, методи аналізу й оцінки діяльності, професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління, показники системи матеріального і морального стимулювання;
- *соціально-психологічні*: загальна соціальна характеристика колективу та його структура, соціальні відносини в колективі, міжособистісні зв'язки, неформальні стосунки та ін.

Порівнюючи значення цих параметрів з тенденціями та ознаками, характерними для проактивного стратегічного управління маркетинговою діяльністю, визначають якісний рівень запровадження на підприємстві проактивного підходу, одночасно оцінюючи ступінь існуючих суперечностей. Очевидно, що оптимізація системи управління і внутрішньокорпоративної взаємодії відбудеться тоді, коли у результаті протидії джерелам суперечностей у внутрішньофірмових відносинах буде збалансовано протилежні тенденції. Для великого за розмірами підприємства досягнення балансу у взаємодіях і взаємовідносинах його підрозділів та співробітників означатиме встановлення максимально можливого рівня конкурентоспроможності з точки зору керованості і внутрішньої стійкості.

Етап II. Діагностика фактичного стану ресурсів і потенціалу підприємства. На цьому етапі діагностики внутрішнього стану підприємства аналізують економічні ресурси підприємства, ефективність їх використання з точки зору забезпечення конкурентоспроможності, їх достатність та відповідність для здійснення проактивного стратегічного управління, а також досліджують динаміку структури ресурсного потенціалу підприємства.

Як базові в системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю можна виділити шість видів ресурсів: фінансові, матеріальні, трудові, технологічні, інформаційні та маркетингові. Ефективність використання ресурсів оцінюється згідно з результатами виробничої і маркетингової діяльності, які описуються фінансовими й інтегральними показниками і визначаються за відомими методиками. На цьому етапі також проводять стратегічний аналіз стану ресурсів (співвідношення фактичних значень з середніми в галузі або

з показниками минулих періодів) та оцінку можливостей, що забезпечують дані ресурси, тобто виконують прогнозування їх розвитку з урахуванням суперечностей, які є рушійною силою поточних процесів динаміки структури і стану ресурсів, дозволяють встановити справжній характер цих процесів, оцінити довгострокові тенденції розвитку (табл. 3.3) [186; 187].

Таблиця 3.3

Ресурсні процеси на підприємстві та їх суперечності

Об'єкт стратегічного управління	Процеси, які реалізуються в маркетинговій діяльності	Суперечності, які супроводжують процеси на стратегічному рівні
1	2	3
Фінансові ресурси	Процес розрахунків з постачальниками та споживачами, з професійними консультантами; процес забезпечення бюджету маркетингових заходів для виконання плану збуту	Невідповідність між наявним і необхідним обсягом фінансових коштів; протиріччя між стратегічними і тактичними підходами до управління ресурсами
Матеріальні ресурси	Процес доставки, зберігання комплектуючих виробів, матеріалів, інструментів; процеси контролю якості, упаковки та доставки споживачам готових виробів; процеси гарантійного і постгарантійного обслуговування	Протиріччя між необхідною і фактичною якістю основних матеріалів, технологій, інструментів, готового продукту; між вимогою гнучкості виробництва й ефективністю використання устаткування
Кадри	Процеси навчання фахівців; забезпечення достатньої мотивації і сприятливих умов для застосування і розвинення інтелектуального і творчого потенціалу	Протиріччя між необхідною і фактичною кваліфікацією працівників; між бажаним і реальним розміром матеріального стимулювання; між соціальним забезпеченням персоналу і бажанням мати додатковий прибуток
Інформація	Процеси збирання, передачі, обробки й видачі інформації про учасників ринку; процеси стратегічного використання носіїв інформації; процеси з формування руху інформаційних потоків	Протиріччя між наявною і необхідною якістю джерел стратегічної інформації; між адекватністю доведення до працівників їх завдань та забезпеченням зворотного зв'язку; між рівнем конфіденційності внутрішньої інформації та узгодженнями діями персоналу щодо досягнення цілей підприємства

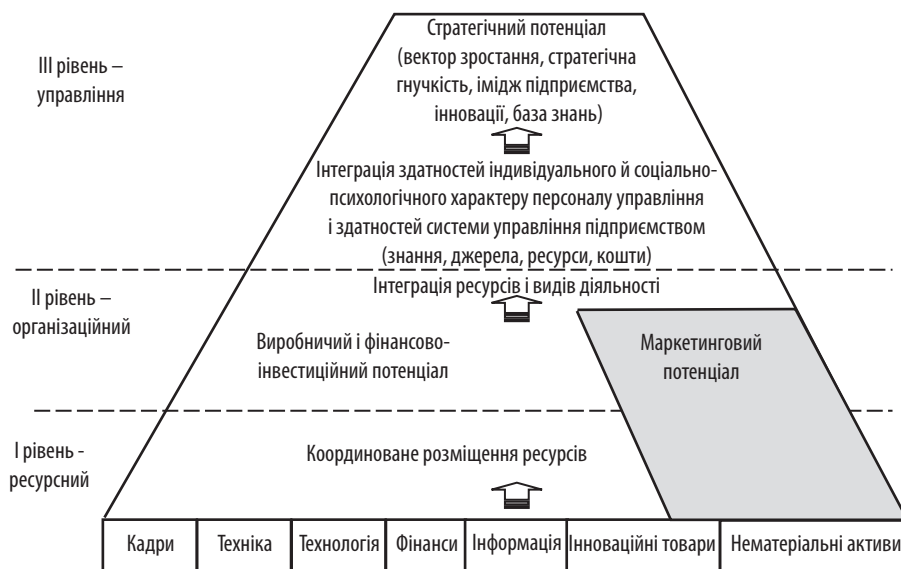
Закінчення табл. 3.3

1	2	3
Технології	Процеси забезпечення техніко-технологічного рівня виробництва; рівня автоматизації, процеси зі здійснення науково-технічних розробок; стратегічні процеси з координації впровадження нових технологій (у першу чергу, технологій управління)	Протиріччя між необхідною і фактичною ефективністю реалізації ресурсозберігаючих технологій; між потребою та можливостями оновлення застарілих обладнання і технологій; між постійним удосконаленням старих технологій (програмних) та необхідністю застосування нових
Маркетингові ресурси	Процеси з просування продукції та стимулювання збуту; формування і підтримання бажаного образу – іміджу підприємства на ринку споживачів і потенційних партнерів з використанням маркетингових комунікацій та збільшення ринкової вартості підприємства за рахунок позиції на ринку (гудвіл); створення оригінальних товарів і торговельних марок, які перетворюються на нематеріальні активи підприємства (товарні знаки, патенти, «ноу-хау»)	Протиріччя між управлінським сприйняттям доцільності функції маркетингу та її реальною необхідністю на стратегічному рівні; між наявною і потрібною часткою коштів, спрямованих на забезпечення функції маркетингу; між подовженням інтервалу обертання коштів, спрямованих на забезпечення досягнення маркетингових цілей, та необхідністю матеріального підтвердження ефективності маркетингових програм

Окрім перелічених протиріч з підходу системності, не можна забувати про закон спадної віддачі, тому підприємство має шукати оптимальне поєднання у використанні виробничих ресурсів. Для забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковому періоді при розподілі ресурсів необхідно знаходити компроміс між розподілом факторів виробництва і глибиною технічного удосконалення. Зазначимо, що оцінка лише фактичного стану ресурсів не має настільки великого значення у стратегічному розумінні, як оцінка потенціалу підприємства на його стратегічному рівні (рис. 3.4) [185].

Діагностика потенціалу управління є специфічною, оскільки останній рівень – власне управління – враховує результати і прогнозовані можливості реалізації свого потенціалу суб'єктами нижчого рівня. Процес розвитку стратегічного потенціалу також супроводжується протиріччями: між наявними та необхідними фінансовими, організаційними і кадровими можливостями для забезпечення високої якості процесів інтеграції, мережевої організації, вхо-

дження у реальні чи віртуальні корпорації або системи більш високого рівня («споживач – підприємство – партнер»); між наявною матеріальною базою для здійснення НДДКР і впровадження інновацій та потребою для забезпечення проактивного характеру управління; між використанням матеріальних і нематеріальних (експертні й технологічні знання, імідж та ін.) ресурсів для досягнення синергії, а також між реальною та заміна оцінкою можливості використання ресурсів під керівництвом стратегічних бізнес-одиниць.



**Рис. 3.4. Структура потенціалу підприємства
(удосконалено за А. Е. Воронковою [185])**

Таким чином, стратегічний потенціал маркетингової діяльності підприємства як об'єкт управління також має свою специфіку розвитку, і лише комплексний його розгляд дозволяє встановити ті синергетичні властивості, які необхідно використати в процесі стратегічного управління.

Етап III. Виявлення ключових проблем і дослідження причинно-наслідкового зв'язку між ними. Практично, на цьому, заключному етапі діагностики внутрішнього стану підприємства шукається відповідь на запитання: як буде розвиватися підприємство за відсутності впливу на нього зовнішнього середовища, які внутрішні чинники і суперечності впливатимуть на стан підприємства, який напрямок матимуть тенденції розвитку цих чинників.

Результатом цього підетапу є наступні:

- визначення напрямків зміцнення і більш ефективного використання сильних сторін маркетингової діяльності підприємства та посилення слабких;
- створення сукупності показників маркетингової стратегічної діяльності, яких потрібно досягти для забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку.

З метою аналізу маркетингового потенціалу підприємства усі суттєві чинники розглядаються саме з точки зору потенціалу, тобто різноманітні недоліки у різних сферах і можливість оптимізації фіксуються, але не допрацьовуються рекомендаціями до дій. Подальша розробка стратегій передбачає формування рекомендацій з корекції певних чинників, суттєвих для реалізації обраної стратегії (після співвідношення їх з тенденціями розвитку зовнішнього середовища). Зауважимо, що діагностика внутрішніх процесів і взаємозв'язків підприємства може бути проведена як власними засобами підприємства, так і доручена консалтинговим службам (залежно від розміру, досвіду, кадрових та інших можливостей підприємства, а також від рівня впливу суб'єктивних факторів у процесі управління).

2. Діагностика зовнішнього середовища підприємства. Розвиток економіки в умовах ринку супроводжується зростанням невизначеності зовнішнього середовища будь-якої виробничо-господарської системи, що зумовлює нестійкість параметрів: входу у виробничу систему, виробничого процесу, виходу, збуту продукції й ефективності виробництва в цілому. Зі збільшенням невизначеності ускладнюються задачі управління і центр ваги в управлінні переходить від управління власне виробничим процесом і його розвитком до управління взаємодіями виробничої системи і зовнішнього середовища.

Метою діагностики зовнішнього середовища підприємства з маркетингової точки зору є з'ясування, яким чином зовнішнє середовище, що складається на тому чи іншому ринку, впливає на появу й підтримання конкурентної переваги підприємства. Задля цього проводиться дослідження таких об'єктів зовнішнього середовища, як стратегічні партнери, споживачі, органи влади на національному й регіональному рівнях (які, відповідно до системного підходу, є представниками категорії ідентифікаційного простору відносно підприємства) та економічне, політичне, соціальне середовище (елементи системовмісного середовища).

Діагностика факторів зовнішнього середовища, які сприяють або перешкоджають реалізації стратегій розвитку, дозволяє вчасно спрогнозувати появу загроз забезпечення підприємством своїх економічних інтересів та перетворити їх на вигідні можливості. У наукових дослідженнях виділяють переважно такі основні групи зовнішніх впливових факторів:

- *економічні*: розвиток об'єктів інфраструктури, платоспроможності юридичних осіб, інфляція, стабільність фінансової системи, конкуренція;
- *науково-технічні*: використання нових ІТ-технологій, інформаційні комп'ютерні системи і мережі (CRM, OLAP, ERP-системи та ін.), телекомунікаційні зв'язки;
- *політичні*: стабільність політичної обстановки, державні стратегії та інвестиції, політика підтримки підприємництва;
- *правові*: законодавча система, нормативні документи щодо підприємницької діяльності, обмеження на експортно-транспортні операції;
- *соціальні*: рівень доходів населення, рівень платоспроможного попиту, рівень здійснення політики соціального партнерства;
- *природні*: географічні особливості, кліматичні й сезонні умови, потреби екологічної безпеки тощо.

Перелічені фактори визначають характер і напрямок розвитку системовмісного середовища, від яких залежить розвиток підприємства та інших складових системи «споживач – підприємство – партнер». Відповідно до сутності діагностики, наступним її етапом є встановлення напрямків зв'язку між факторами, що впливають на елементи системи партнерства і через протиріччя інтересів визначають напрямок розвитку цієї системи. Послідовне дотримання принципів системної парадигми в процесі досягнення мети передбачає диференціацію, класифікацію та групування осіб, які зацікавлені у діяльності підприємства (стейкхолдерів) [130].

Таким чином було виділено наступну сукупність груп впливу, які мають бажання і можливості задовольнити свої потреби через взаємодію з підприємством [118; 174; 188]: власники та їх представники; споживачі; постачальники; комерційні посередники; маркетингові посередники; конкуренти; фінансові інститути; представники соціальних організацій (профспілок); чиновники державних організацій; представники ЗМІ. Інтереси представників цих груп не збігаються внаслідок відмінностей у розумінні ними власних інтересів і способів задоволення своїх потреб. Але для збільшення можливо-

стей відстоювання спільних інтересів, ці групи можуть створювати альянси, вступаючи у формальні й неформальні, постійні й тимчасові відносини та об'єднуючись у спілки, створюючи неоднорідне силове поле, в якому і відбуваються процеси управління системою. У табл. 3.4 подана сукупність груп впливу, факторів, що визначають стратегічну привабливість елементів з точки зору встановлення й розвитку партнерських відносин, та можливі напрямки взаємодії з ними [118; 174; 187; 189].

Таблиця 3.4

Групи впливу та фактори їх стратегічної привабливості

Групи впливу	Фактори стратегічної привабливості	Напрямки впливу та взаємодії
1	2	3
Власники та інвестори	Важливим є профіль інвесторів (сумісність його з діяльністю підприємства), фінансовий стан, імідж, розміри інвесторів, показники інвестиційної діяльності, які демонструють потенціал підприємства й надають упевненість в ефективності довгострокових партнерських відносин	Оптимізація дивидендів та інших доходів власників; участь акціонерів у розподілі прибутку; інформування акціонерів про діяльність підприємства та переконання їх у здатності підприємства до створення інвестиційної цінності
Споживачі	Більшу вагу мають фінансові показники (платоспроможність, ліквідність), оскільки визначальним критерієм вибору споживача є його здатність до вчасного розрахування з підприємством-продавцем. Важливими також є стратегічні напрямки бізнесу, показники маркетингу (оскільки попит на товари промислового призначення мають вторинний характер) та ефективності управління, які відображують рівень свідомої необхідності і здатності до встановлення довгострокових партнерських відносин	Максимальне врахування запитів споживачів щодо товарів і послуг; поглиблення і зміцнення зв'язків зі спілками споживачів; досягнення високого рівня якості товарів; створення програм лояльності і клубів постійних клієнтів; забезпечення високої якості гарантійного обслуговування
Комерційні посередники, оптові покупці	Важливу роль відіграє розвиток маркетингу (стратегія й рівень охоплення ринку, швидкість реагування на зміни, ефективність збутової та комунікаційної політики, співробітництво з конкурентними підприємствами), показники управління (стратегічні напрямки розвитку) й організації (наявність передумов до реорганізації з метою встановлення партнерських відносин залежно від етапу життєвого циклу)	Підвищення ефективності спільної цінової і товарної політики, стимулювання збуту; спільне проведення рекламних кампаній та нововведень; передача прав використання символіки підприємства; участь у придбанні транспорту, обладнання для новітніх ІТ-технологій; прийняття на себе частки ризиків дистрибуторів

Продовження табл. 3.4

1	2	3
Постачальники	Важливими є показники маркетингової діяльності (співвідношення ціни та якості сировини, технологій, знань), управлінські (впливають на рівень обслуговування, організації інформаційного забезпечення, здатність швидко реагувати на зміну умов, технології, попиту)	Досягнення взаємовигідних угод щодо поставок; удосконалення системи маркетинг-логістики; підвищення ефективності спільної цінової політики й умов поставок
Маркетингові посередники	Важливу роль відіграє рівень кваліфікації, професійного досвіду консультантів, час перебування і авторитет фірми на ринку консультативних послуг, рівень застосування нею сучасних і новітніх методів досліджень	Встановлення ділових відносин з консультативними фірмами, інформаційними центрами та іншими представниками маркетингової інфраструктури; проведення зовнішнього аудиту маркетингу із залученням зовнішніх консультантів
Конкуренти	У процесі розгляду конкурента як потенційного партнера у рамках стратегії інтеграційного зростання чи диверсифікації важливими є показники фінансового стану, виробничого потенціалу, демографічні характеристики (розмір, етап життєвого циклу, стратегія); розгляд конкурента як повноправного партнера (у разі ведення спільної маркетингової та соціальної політики, розвитку ринку, впливу на органи влади тощо) збільшує вагу маркетингових, організаційних показників і кваліфікації кадрів	Активний захист позицій підприємства за жорсткого дотримання норм добросовісної конкуренції; безперервне удосконалення товарів і послуг, переді післяпродажного супроводу товарів
Фінансові інститути	Важливими є розмір та термін присутності структури на ринку, її імідж, показники надійності, фінансової стійкості, рівень розбіжності ставок порівняно з національним курсом, умови надання кредиту та ін.	Досягнення сприятливих умов кредитних угод; ефективне розміщення вільних коштів з урахуванням ліквідності, рентабельності та прийнятного ризику
Засоби масової інформації	Стратегічна привабливість залежить від головного профілю засобу, іміджу на ринку, його ставлення до можливості встановлення партнерських зв'язків; показники рейтингу популярності та довіри респондентів	Підтримання регулярних контактів для формування позитивного образу підприємства, досягнення позитивної реакції громадськості на господарську, громадську та інші види діяльності; використання ЗМІ для рекламування своєї продукції

Закінчення табл. 3.4

1	2	3
Профспілки	Інтерес становлять два рівні соціальних відносин: мезоекономічний (рівень окремих адміністративних територій і галузей), який забезпечує відносини між об'єднаннями працівників й об'єднаннями роботодавців; макроекономічний (національний) між роботодавцями та органами центральної влади	Підтримання кваліфікації працівників на належному рівні; забезпечення участі в управлінні підприємством; політика соціального партнерства; забезпечення професійного розвитку і кар'єрного просування; удосконалення організаційної культури
Органи влади	Наявність у складі органів влади структур, що опікуються безпосередньо проблемами підприємництва; ефективність координації досліджень та узагальнень проблем суб'єктів підприємництва у сфері взаємодії зі структурами влади, управління і контролю; високий рівень розвитку прямих міжрегіональних зв'язків і виробничої кооперації суб'єктів підприємництва (усвідомлення й готовність до запровадження системи міжрегіональних маркетингових центрів)	Жорстке дотримання законів та інших нормативних актів органів влади; своєчасне отримання інформації про зміни у законодавстві; досягнення законної підтримки бізнесу з боку органів влади; участь у суспільно значущих програмах; створення робочих місць

Метою діагностики на цьому етапі стратегічного маркетингового управління є прогнозування майбутнього стану зовнішнього середовища в цілому та напрямків розвитку його елементів і визначення тих, що є найбільш привабливими з точки зору перспективного партнерства задля отримання найбільшого ефекту від спільної діяльності на стратегічному рівні. Зауважимо, що на початкових етапах становлення системи «споживач – підприємство – партнер» налагодження відносин з усіма переліченими групами впливу неможливе і принципово неважливе, але відстеження їх розвитку повинне носити системний динамічний характер. Значення відносин з групами впливу зростає по мірі поліпшення результатів функціонування підприємства та створення передумов для інтенсивного розширення діяльності, збільшення у розмірах (і, отже, розширення можливостей впливу на ринок та відповідальності за окремі напрямки його розвитку), виявлення тенденцій для переходу на інший етап життєвого циклу як підприємства, так і ринку.

Отже, у процесі діагностики збирається інформація про елементи системи «споживач – підприємство – партнер», які є діючими або потенційними представниками зазначених груп відносно зовнішнього середовища конкретного підприємства, оцінюється рівень вирішення завдань цільового

впливу, значення і тенденції розвитку факторів стратегічної привабливості, результатом чого стає визначення проблем взаємодії підприємства з іншими елементами системи. Окрім цього, комплексна оцінка тенденцій розвитку підприємств-партнерів дозволяє зробити висновок про стан підприємницької діяльності, рівень ділової активності в цілому, етап розвитку і розміри ринку, загальну соціальну та законодавчу ситуацію на досліджуваному ринку, інтенсивність розвитку ринку технологій та наукових знань і рівень застосування їх у виробництві та управлінні відповідно.

3. Комплексний аналіз результатів діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Підсумком попередніх етапів стратегічного планування розвитку маркетингової діяльності є ідентифікація і формулювання проблем діяльності підприємства і відносин зі стейкхолдерами. Більшість вітчизняних підприємств мають схожі проблеми, зумовлені однаковими причинами, головною з яких є розвиток в умовах перехідного стану економіки, до того ж ускладнених нестабільністю політичного і законодавчого середовища. Умовно ці проблеми розподіляються на дві групи:

- внутрішні, що визначаються досвідом, менталітетом, традиціями;
- зовнішні, які залежать від економічного розвитку суспільства, зокрема, інтенсивності конкуренції і швидкості науково-технологічного прогресу.

Ці проблеми спричиняють такі труднощі процесу управління:

- невпинно зростає кількість складних задач управління, більшість з яких є настільки новими, що не можуть бути вирішені на основі узагальнення попереднього досвіду і вимагають нових підходів;
- складність і новизна задач створюють підвищене навантаження на керівництво підприємства, що вимагає посилення потенціалу вищого рівня – управління;
- несподіваність появи нових задач і темп змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, підвищують імовірність виникнення стратегічних невизначеностей.

Для подолання невизначеності необхідні такі нові підходи до вирішення задач, які б дозволяли досягати позитивного ефекту у різних ситуаціях. Такий підхід може бути реалізований шляхом розробки системи стратегій і стратегічних проєктів на підставі системних принципів розвитку управління.

Між тим кваліфіковано проведена діагностика зі зваженням на характер проактивності та застосуванням сучасних методик прогнозування визначає

сприятливі тенденції у розвитку зовнішнього середовища й одночасно надає додаткову інформацію про більш ефективне використання потенціалу підприємства, його конкурентних переваг. У табл. 3.5 подано головні сценарії майбутнього, тенденції зміни зовнішнього середовища сучасності та їх вплив на організацію стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Таблиця 3.5

Тенденції зміни стратегічного управління маркетинговою діяльністю

Тенденція зміни середовища	Пріоритетні стратегії маркетингу	Організація стратегічного управління маркетинговою діяльністю
1	2	3
1. «Модізація» ринків: щорічна зміна моделей і видів товарів, швидкий вихід товару з моди, непередбачуваний і нестабільний попит	Прискорення процесів розробки і виробництва нових товарів, розширення асортименту; скорочення терміну прийняття рішень	Усунення обмежень, що гальмують зміни і стримують ініціативу: скорочення ієрархії, зменшення штату головної ланки управління, поширення практики делегування повноважень
2. Мікроринки: фрагментація ринку, яка дозволяє звертатися до споживача з індивідуальними пропозиціями	Масове виробництво за індивідуальними замовленнями, кастомізація	Створення невеликих бізнес-одиниць з плоскою горизонтальною структурою, усунення бюрократії
3. Зростаючі очікування споживачів: вимоги споживачів до підвищення стандартів якості товарів і обслуговування та їх дотримання, вимоги до швидкості виконання замовлень	Запровадження програм управління якістю (TQM) як основного елементу конкурентоспроможності; впровадження систем автоматичного проектування і виробництва та програмного забезпечення, пристосованого до потреб споживачів	Створення самокерованих команд зі спільною метою, які у перспективі можуть стати головними структурними одиницями організацій
4. Високі темпи розвитку технологій, скорочення часу прийняття ринком цих технологій	Інформаційні мережі: застосування нових маркетингових технологій, розвинення інформаційних систем на підприємстві	Реінжиніринг і прискорення процесів впровадження інновацій в інформаційних і маркетингових технологіях заради підвищення продуктивності і конкурентоспроможності
5. Конкуренція: усунення бар'єрів входження на ринок призвело до більш жорстких умов конкуренції	Концентрація зусиль на основних компетенціях в обмеженій області ринку й технологій; поступовість в освоєнні таких областей, як реклама, маркетингові дослідження, інформаційні системи та ін.	Створення мереж і стратегічних об'єднань, які стають основою взаємовигідного співробітництва з партнерами в пріоритетній та суміжних областях

Закінчення табл. 3.5

1	2	3
6. Глобалізація: загальний попит відкриває нові можливості для конкурування на міжнародному ринку	Формування глобальних стратегій з метою зниження витрат на НДДКР завдяки збільшенню масштабів виробництва та з метою зменшення стратегічного ризику; стратегії з усунення протиріч між стандартизацією та адаптацією	Пошук компромісної форми транснаціональної організації, яка може вирішити протиріччя між централізацією і децентралізацією; між свободою прийняття рішень і зростанням значення суб'єктивних факторів
7. Обслуговування: диференціація, заснована на збільшенні цінності товару шляхом додавання до нього послуг нематеріального характеру	Формування стратегії, заснованої на підкріпленні товару перевагою експлуатаційних характеристик, які задовільняють як споживачів, так і дистриб'юторів	Програми з оновлення та поповнення знань персоналу: створення організацій, схильних до самонавчання
8. Створення партнерських відносин зі споживачами і постачальниками	Споживачі і постачальники стають активами підприємства, потенційним довгостроковим джерелом прибутку; підприємство передбачає вивчення проблем партнерів та їх участь у створенні цінностей	Використання професійного досвіду для створення служби виконання замовлень клієнтів, діяльність яких спрямована на збільшення цінності товару чи послуг для окремих груп споживачів і партнерів
9. Криза торговельних марок: заміна мегамарок різноманітним динамічним набором мікротарок	Пріоритетними є невеликі поступові удосконалення, які зберігають актуальність і цінність продукту	Вирішення протиріччя «обґрунтованість – своєчасність» через запровадження технології експедиційного маркетингу
10. Нові обмеження: перевизначення виробничих, соціальних, етичних стандартів бізнесу	Зміни у кількості та структурі груп впливу потребують розробки різноманітних стратегій з погодження й урахування інтересів цих груп	Підвищення ролі ради директорів, оскільки відповідне виконання її функцій дозволяє зміцнювати зв'язки з групами впливу і забезпечувати здатність підприємства до змін та оновлення

Комплексний аналіз результатів діагностики покликаний узгодити виділені компоненти внутрішнього середовища підприємства між собою та з іншими елементами системи «споживач – підприємство – партнер», визначені проблеми – з можливостями їх вирішення, перспективи розвитку – із загрозами зовнішнього середовища. Оптимальним маркетинговим інструментом

цього узгодження може стати SWOT-аналіз, який дозволяє згрупувати проблеми і перспективи діяльності системи. У табл. 3.6 наведено потенційні характеристики сильних і слабких сторін системи, її загроз і можливостей.

Таблиця 3.6

Особливості SWOT-аналізу системи «споживач – підприємство – партнер»

Потенційні внутрішні сильні сторони організації системи	Потенційні внутрішні слабкості системи
<ul style="list-style-type: none"> ■ адекватний ресурсний потенціал учасників системи; ■ економія на спільному проведенні маркетингових заходів та нововведень; ■ отримання інших видів синергічних ефектів; ■ перевірений менеджмент і координація учасників системи; ■ наявність відповідної інформаційної системи і технологій 	<ul style="list-style-type: none"> ■ відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; ■ внутрішні виробничі і фінансові проблеми суб'єктів системи; ■ незадовільна організація маркетингової діяльності; ■ неефективно налагоджена збутова система; ■ нестача коштів на фінансування необхідних змін у структурі та стратегії
Потенційні зовнішні можливості розвитку системи	Потенційні зовнішні загрози для існування системи
<ul style="list-style-type: none"> ■ здатність якісніше обслуговувати додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки чи нові сегменти; ■ здатність використовувати навички і технологічні «ноу-хау» у випуску нової продукції; ■ зниження чутливості до ринкових бар'єрів на привабливих іноземних ринках; ■ можливості інтеграції з урядовими структурами 	<ul style="list-style-type: none"> ■ вихід на ринок іноземних конкурентів, які можуть внести розлад у роботу системи; ■ законодавчі вимоги, які підвищують вартість товарів і реалізації маркетингових програм; ■ непривабливий імідж з погляду споживачів та інших членів ринкової спільноти

Отже, з метою максимально ефективного використання потенційних можливостей, зменшення впливу слабкостей системи і зовнішніх загроз, а також з урахуванням основних тенденцій розвитку факторів зовнішнього середовища виділяють такі головні передумови формування та функціонування системи «споживач – підприємство – партнер» на початковому етапі:

- тенденція переходу від ієрархічних до сучасних демократичних горизонтальних структур в управлінні вимагає організації мережевої, корпоративної структури управління системою «споживач – підприємство – партнер», формуванню якої сприяє наявність сильного корпоративного маркетингу або інтегрованої маркетингової організаційної структури підприємства;

- тенденція до підвищення ролі маркетингу як філософії управління вимагає створення відповідної корпоративної культури, оновленого маркетинг-орієнтованого стилю керівництва (зі спрямованістю на підтримання партнерських відносин), поширеного на всі ланки управління підприємством, забезпечення персоналу набором відповідних методик та інструментів;
- скорочення часу прийняття рішень керівництвом і технологій ринком потребує налагодження централізованої інформаційної підсистеми з метою подальшого створення комунікаційних мереж, що являють собою з'єднання регулярними інформаційними потоками елементів, що беруть участь у комунікаційному обміні (підприємства і стейкхолдерів);
- позитивна оцінка стану потенціалу підприємства, що поєднує ресурси, організаційні і стратегічні аспекти (у тому числі наявність лояльних чи потенційних споживачів і перспективних партнерів та прогнози щодо напрямків їх розвитку), та ефективне, виважене його використання.

Ступінь відповідності підприємства цим умовам визначає стан його готовності й намірів щодо створення системи «споживач – підприємство – партнер» за власною ініціативою.

4. Формування цілей розвитку системи «споживач – підприємство – партнер».

Сутність проактивного стратегічного управління маркетинговою діяльністю передбачає на основі результатів систематичної діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища системи реалізацію процесу цілепокладення як наступний етап стратегічного планування. Цілеспрямованість є визначальним принципом стратегічного управління маркетинговою діяльністю (єдність цілей, власне, і визначає організацію як систему, об'єднуючи діяльність її елементів в єдине ціле), а цілепокладення – однією з його найважливіших функцій, логічною основою процесу формування будь-якої системи, що складається з ланцюга «цілі – бачення – місія».

Теоретичний аналіз наукових джерел щодо тлумачення терміну «мета (ціль)» довів єдність поглядів вчених на розуміння цієї категорії: цілі – це бажані стани системи або результати її діяльності, досяжні в межах певного часового інтервалу, орієнтири і пріоритети її розвитку [177; 190; 191; 192; 193]. Цілі мають такі ознаки: потреби, які система буде задовольняти; ринок, на якому вона буде діяти; ключові технології, які буде використовувати; принципи розвитку, філософія і загальна орієнтація системи. Цілі формуються під впливом таких факторів, як необхідні умови успішного бізнесу (дотримання

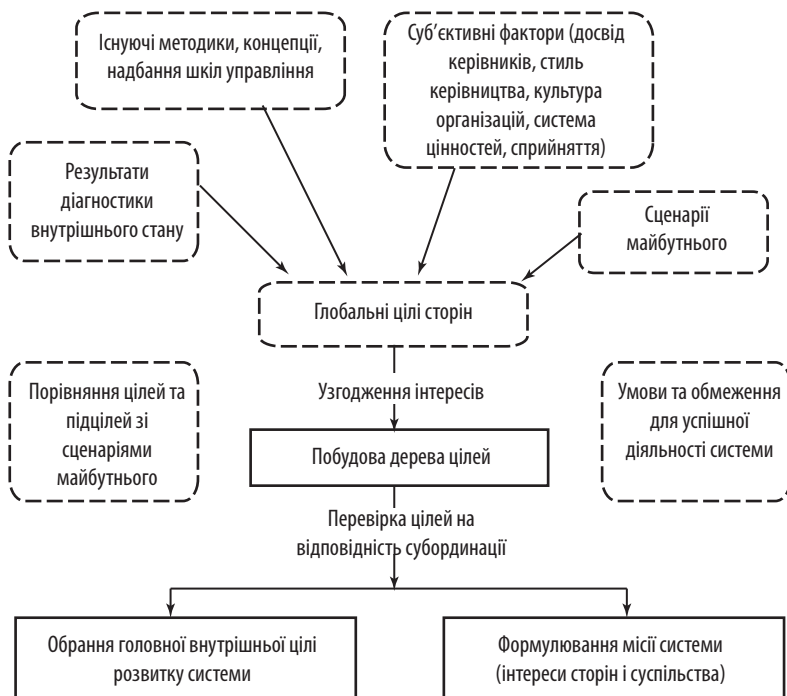
інтересів акціонерів, споживачів, постачальників, інших стейкхолдерів) та обмежувальні умови для ведення бізнесу (захист навколишнього середовища, раціональне використання ресурсів тощо).

Велика відповідальність та велика кількість впливових факторів (у тому числі і суб'єктивних), які супроводжують процес цілепокладення, зумовлюють наступні труднощі у виборі і формулюванні цілей:

1. Ототожнення місії організації з її головною внутрішньою метою. Як правило, місії усіх підприємств є ідентичними і зведені до якісного задовільнення суспільних потреб, у той час як внутрішні цілі підприємств зводяться до забезпечення свого виживання або досягнення і підтримання певного рівня прибутковості й доходності.
2. Бажання продемонструвати громадськості свою спрямованість на безкорисливе служіння суспільству, викликати довіру ринку з метою створення позитивного соціального іміджу.
3. Зведення головної мети підприємства до мети однієї із зацікавлених груп – учасників бізнесу. Однак послідовна спрямованість на досягнення цієї мети неминуче призводить до відчуження інших учасників і виникнення додаткових дисфункцій системи.
4. Відмова від виділення головної внутрішньої мети і простий перелік багатьох рівнозначних цілей, серед яких найчастіше називають такі: приріст капіталу акціонерів, збільшення частки ринку, прибутковість, рентабельність, зростання і розширення підприємства, надання послуг споживачам, підвищення продуктивності праці, задовільнення потреб співробітників підприємства, інновації, навчання персоналу, короткі терміни поставок, скорочення тривалості виробничого циклу та ін. [191].

На *рис. 3.5* подано алгоритм цілепокладення системи, який побудований відповідно до ланцюжка «цілі – бачення – місія» та окреслює коло факторів, що мають вплив на перебіг процесу і його результати.

Виявлення глобальних цілей розвитку системи є визначальним, творчим і найвідповідальнішим процесом стратегічного управління, особливо на етапі становлення системи, тому у процесі визначення цільового стану системи доцільно використовувати наукові підходи, які пропонують різні школи стратегій [117; 164; 192]. На перших етапах існування системи, коли відбувається вибір напрямку її розвитку, найбільш прийнятним є підхід, запропонований представниками так званої школи підприємництва. Сутність його полягає в тому, що майбутній стан системи зумовлюється її особливими, відмінними властивостями, можливостями, які виділяють дану систему серед

**Рис. 3.5. Схема процесу цілепокладення системи**

інших, роблячи привабливою для інвесторів та інших потенційних партнерів. Причому процес формування стратегії базується на досвіді й інтуїції керівників і координаторів діяльності системи, які рухають систему у заданому напрямку силою власної ініціативи. Але на етапі встановлення цілей і формування стратегії розвитку системи потрібно розширити коло осіб, які залучаються до реалізації цього етапу. Подальша еволюція процесу усвідомлення цілей системи досліджувалась представниками когнітивної школи (формування цілей на основі засвоєних керівниками концепцій, методик і схем), школи навчання (цілепокладення як процес індивідуального й групового навчання) та школи культури (мета системи має бути усвідомлена працівниками підприємства й усіма суб'єктами ринку, з якими підприємство взаємодіє). Надбання зазначених шкіл дають змогу розглянути формування цілей розвитку системи «споживач – підприємство – партнер» як колективний переговорний процес, що ґрунтується на використанні існуючих методик і досвіду керівників, у якому беруть участь представники усіх суб'єктів системи і результат якого діляться між усіма задіяними суб'єктами і підпорядковуються їх власним цілям розвитку.

Згідно з наведеним визначенням можна виділити основні етапи процесу цілепокладення: виявлення альтернативних цілей (досяжних і недосяжних) і побудова «дерева цілей»; вибір декількох з них відповідно до поточного стану системи, її життєвого циклу та прогнозів розвитку маркетингового середовища і виділення головної внутрішньої мети; перевірка цілей на несуперечливість і відсутність різночитання формулювань; підпорядкування обраних цілей розвитку системи у цілому цілям розвитку її елементів (організацій, що входять до її складу).

У табл. 3.7 наведено перелік головних цілей, на виконання яких може бути спрямована система «споживач – підприємство – партнер».

Таблиця 3.7

Приклади глобальних цілей розвитку системи «споживач – підприємство – партнер»

Цілі	Зміст, підцілі
Поліпшення результатів діяльності суб'єктів системи	Зростання результативності і прибутковості організацій; підвищення доходів, збільшення ринкової вартості й інвестиційної привабливості підприємств; удосконалення структури капіталу та інвестицій підприємств
Розвиток технологій	Здійснення розробок, купівлі та використання інновацій у техніці і технології
Підвищення стандартів якості	Наближення до міжнародних стандартів якості управління, товарів,
Загальний розвиток галузі	Поліпшення стану розвитку галузі у межах національної економіки та іміджу галузі на міжнародному ринку; здійснення прогресу в політиці розподілу товарів, поліпшенні асортименту тощо
Налагодження міжнародного економічного співробітництва	Залучення зарубіжних інвестицій, обладнання, технологій; налагодження взаємовигідного товаро- і досвідобміну; створення промислових кооперацій і корпорацій
Розвиток маркетингової теорії	Систематичне оновлення і доповнення методичної і методологічної бази щодо маркетингової та управлінської діяльності
Зменшення протиріч процесу державного регулювання ринку	Налагодження відносин з політичними й урядовими структурами, здійснення впливу на законодавчий процес, відстеження і контроль діяльності учасників виконавчого процесу
Вивчення і контроль інформаційного простору	Проведення прогнозних маркетингових досліджень з вивчення ринку, партнерство зі ЗМІ, координація інформаційних процесів учасників ланцюга створення і надання цінностей
Підтримання бізнес-етики	Розробка і впровадження єдиних правил, орієнтирів щодо етики відносин між учасниками ринку, персоналом компаній; створення сприятливих умов робочого, переговорного процесів
Захист довкілля	Впровадження принципів концепції «екологічно свідомого керівництва»; спрямованість на зниження ризику та екологічного навантаження на всіх етапах життєвого циклу продукту

Після формулювання конкретних (але достатньо широких) цілей проводиться їх оцінка за такими параметрами: конфліктність цілей (досягнення конфліктних цілей у межах одного підприємства, як правило, неможливе, тому при виявленні конфліктних цілей вони або підлягають переформулюванню, або відбувається розділення підприємства на материнські й дочірні структури); компліментарність (досягнення однієї мети сприяє досягненню іншої); індиферентність (цілі не мають взаємовпливу); ієрархія цілей (підпорядкування одних цілей іншим). Для компліментарних та індиферентних цілей потрібно визначити ієрархію або пріоритет (якщо вони прямо не підпорядковуються одна одній), оскільки не завжди підприємство має достатню кількість коштів для досягнення усіх цілей. Спроба досягати одночасно багато цілей, які до того ж ще й суперечать одна одній, рівнозначна, по суті, повній дезорієнтації, тому виділення однієї цілі є абсолютною необхідністю (суперечливість множини паралельних цілей можлива, якщо кожна з них не суперечить головній). Окрім цього, варто пам'ятати, що обрана головна ціль буде актуальним орієнтиром для системи не на всіх етапах її розвитку.

5. Формулювання місії системи, яка являє собою певну соціально-культурну стратегію системи і є ключовим та неоднозначним поняттям в теорії стратегічного управління. У сучасній науковій літературі автори пропонують різне, своєрідне розуміння і визначення місії та пов'язують її з таким терміном, як бачення (уявлення керівництва щодо майбутнього організації) [7; 30; 51; 109; 194], що дає підстави для розгляду розвитку визначення поняття місії як поступової трансформації бачення у місію. Так, К. Боумен [195] підкреслює, що «місія – це практичне, реальне вираження бачення керівництвом перспектив організації». У контексті системного підходу до стратегічного управління маркетинговою діяльністю найбільш відповідним можна вважати визначення місії Р. Кохом та Ешпріджську модель місії [194], на думку якого спирається автор, а також це визначення підходить до мети дослідження, яка ставить місію у центр циклу взаємодії цілі, стратегії, цінностей і стандартів, які називаються факторами місії; у даній презентації припускається, що місія є «вершиною» піраміди корпоративної культури. Аналіз запропонованих визначень місії демонструє, поряд з відмінностями, і деяку спільність поглядів, яка стосується особливого значення місії для діяльності підприємства (організації, системи) і полягає у тому, що місія: є основою стратегічних рішень системи; надає впевненість у тому, що система має чіткі цілі; об'єднує зусилля співробітників на обраних напрямках; створює умови для взаєморозуміння і взаємопідтримки представників пов'язаних груп.

Наявність плюралізму наукових поглядів щодо розуміння поняття «місія» призвела до плутанини у визначенні змісту місії як у теорії, так і в практиці управління: більшість авторів не відокремлює і не відрізняє місію організації від внутрішньої цілі розвитку, – через це досі не сформовано перелік характеристик, що має містити місія, не розроблено універсальної схеми її формулювання. На думку багатьох учених, зміст місії найчастіше зводиться до поняття зі стратегічного маркетингу – «визначення бізнесу» (з'ясування потреб, які треба задовольнити; ідентифікація споживачів; однозначний вибір способу задоволення потреб цільових споживачів; вибір технологій, які буде використовувати організація). Такий підхід до визначення змісту місії не є універсальним інструментом теорії управління, оскільки очевидна неможливість його використання в системному контексті. Так, система «споживач – підприємство – партнер» настільки широка і потужна, що не може обмежувати свою діяльність вибором лише однієї технології, одного способу виробництва тощо. У циклі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності місія має відігравати роль сили, яка об'єднує зусилля співробітників, сприяє узгодженню різних цілей і інтересів різних груп впливу (споживачів, акціонерів, керівників, посередників, постачальників та ін.), визначає характер їх взаємодії і координує загальний діапазон обов'язків виконавців, формує погляди вищого керівництва щодо довгострокових планів і завдань. Стратегічний же підхід до розгляду місії як до визначення виду і напрямку діяльності не відображає спільності інтересів усіх елементів системи і не сприяє поєднанню поглядів та виникненню почуття загальної причетності, яке можливе лише при усвідомленні громадського значення існування і діяльності системи на ринку.

На наш погляд, місія системи (підприємства, організації як системи) – це її суспільне призначення, тобто очікування всіх соціальних груп на певні результати функціонування цієї системи. Виходячи з цього визначення, зміст місії системи повинен містити такі положення: потреби суспільства, які задовольняє система; цінності, що покладені в основу діяльності системи; філософія і переконання керівництва; орієнтація на партнерство, на збереження і зміцнення благополуччя споживачів; перспективи і стратегічні принципи розвитку системи. Проголошення місії покликане поінформувати громадськість про корпоративні цінності, взаємовідносини між елементами системи, політику підвищення якості і рівня обслуговування споживачів, тобто забезпечити проактивний характер стратегічного управління. Так само, як і цілепокладення, процес вибору і обґрунтування місії потребує певних інте-

лектуальних і творчих зусиль керівників підприємств, однак у підсумку вони зможуть значно скоротити кількість діагностованих проблем.

У подальшому процесі розробки стратегічного плану передбачається узгодження місії системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності з глобальною місією підприємства з погляду збереження вимоги ієрархії. Але за умови, що маркетинг як філософія проактивного управління достатньо широко інтегрований у систему управління стратегічною діяльністю підприємства (що відображається в організаційній структурі та стані внутрішньої культури), а етап життєвого циклу реалізує чи прогнозує проведення реорганізації з дотриманням принципів концепції партнерських відносин, місія системи «споживач – підприємство – партнер» стає пріоритетною і вимагає підпорядкування їй місій учасників системи. У цьому випадку місії учасників є компліментарними щодо місії системи, а це усуває суперечності і протиріччя місій і, власне, ринкової діяльності учасників.

6. Вибір стратегії розвитку маркетингової діяльності системи, яка забезпечуватиме як поточний, так і перспективний розвиток системи. Цей етап передбачає вибір певного напрямку з множини стратегічних альтернатив із застосуванням відповідних критеріїв. Під стратегією розвитку системи розуміємо спосіб, принципи і правила використання ресурсів з урахуванням значень параметрів зовнішнього середовища системи, спрямовані на досягнення мети розвитку.

Так само, як вибору стратегій розвитку підприємства передуює аналіз його бізнес-портфелю, вибору стратегії управління розвитком маркетингової діяльності передуює аналіз її елементів як сукупності стратегічних об'єктів. Очевидно, що напрямок розвитку системи залежить від великої кількості факторів, тому для точного вимірювання потенціалу кожного з учасників у складі системи мають братися до уваги не одиничні фактори, а сукупність індикаторів, узагальнені певними інтегральними показниками. Пропонується проводити оцінку потенціалу за такими параметрами: результати функціонування підприємства, стан і статус партнерів щодо їх привабливості у стратегічному періоді, готовність споживачів до сприйняття й купівлі продукції підприємства (рис. 3.6).

У табл. 3.8 – 3.10 подано набір значущих параметрів, що використовуються для розрахунку інтегральних показників можливостей і перспектив учасників системи. Підкреслимо, що параметри, які характеризують функціонування підприємства, мають бути зіставлені з параметрами, спрогнозова-

ними на етапі діагностики внутрішнього стану підприємства відповідно до рівнів стратегічного маркетингового потенціалу підприємства.



Рис. 3.6. Основа концепції формування стратегій системи

Таблиця 3.8

Індикатори функціонування підприємства

Критерії оцінки	Характеристика показників	Показники оцінки
1	2	3
Показники фінансової діяльності	Рівень прибутків і збитків	Рівень прибутку (15 – 25 %)
	Співвідношення активів і пасивів	Показники структури активів і пасивів, частки основних коштів у складі активів, частки заємних коштів у складі пасиву
	Рівень рентабельності і прибутковості вкладень	Показники рентабельності P_T й обороту активів K_o
	Показники стійкості	Коефіцієнт автономії K_A , рівень стійкості власного капіталу B_K

Закінчення табл. 3.8

1	2	3
Показники виробничої діяльності	Обсяг виробництва	Показники темпів росту $T_{Ц}$, приросту $T_{\Delta Ц}$
	Якість і кількість виробничого потенціалу	Показники ступеня зносу нематеріальних активів $I_{НА}$, коефіцієнта вибуття $K_{ВА}$ й оновлення $K_{ОА}$
	Рівень рентабельності виробництва і реалізації продукції	Грошовий показник відношення чистого доходу до обсягу реалізації
Показники маркетингової діяльності	Аналіз виконання річних планів збуту	Показники валового товарообігу T_{δ} і частка ринку $Ч_p$
	Ефективність маркетингу	Коефіцієнт якості $K_{я}$ та коефіцієнт цінової переваги $Ц_p$, коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту $K_{рс}$
	Оцінка змін значення гудвілу підприємства	Різниця між ринковою і балансовою вартістю підприємства
Показники управлінської сфери	Імідж підприємства на ринку	Місце у рейтингу підприємств цільової області діяльності; показники оцінки відповідності реального іміджу бажаному
	Показник результативності управлінської діяльності	Показник відношення доходу до загальної суми витрат на виробництво і реалізацію

Таблиця 3.9

Індикатори привабливості партнерів

Критерії оцінки	Характеристика показників	Показники оцінки
1	2	3
Стан	Показники ефективності діяльності	Показники платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості
	Етап ЖЦП	Найвищими балами оцінюються етапи стабілізації й оновлення
	Ступінь інтеграції маркетингу в управління	Оцінюються за відповідністю існуючої організаційної структури стратегії розвитку через співробітництво
	Рівень впровадження інноваційних технологій в управління	Обсяг витрат на інновації, розвиток, дослідження
	План розширення чи скорочення підприємства	Тенденційні показники збільшення чи зменшення ділової активності об'єкта на ринку

Закінчення табл. 3.9

1	2	3
Статус (демографічні показники)	Розмір	Інтегральний показник, який залежить від кількості працівників, обсягів та потужності виробництва чи обслуговування, розмірів уставного фонду
	Імідж підприємства на ринку	Оцінка за напрямком диференціювання; рейтинг на основі оцінки найуспішніших підприємств
	Частка ринку	Прогнозне значення частки ринку

Таблиця 3.10

Індикатори прихильності споживачів

Критерії оцінки	Характеристика показників	Показники оцінки
Визначення абсолютного і поточного потенціалу ринку	Характеристика повного реального і невираженого попиту	Частка реальних і потенційних підприємств-споживачів, ранжованих за розміром; рівень активності у розрахунку на одного реального споживача; рівень одиничного використання на одиницю кінцевої продукції
Рівень досягнення маркетингових програм свідомості споживачів	Рівень поінформованості щодо продукції підприємства	Визначення комунікативної ефективності маркетингових заходів шляхом проведення посттестування
	Лояльність споживачів	Кількість лояльних споживачів, рівень необхідних витрат на залучення споживачів; індекс лояльності
	Оціночна реакція	Визначення уподобань і намірів споживачів шляхом прямого чи проектного інтерв'ю

Чітке визначення застосовуваних індикаторів є специфічним процесом, який вимагає дотримання таких умов: рівень кожної з оцінок задається не абстрактно, а у порівнянні з найбільш стратегічно привабливим або найкращими у своїй сфері; якщо деякі індикатори є важливішими за інші, треба ввести вагові коефіцієнти, які можуть і не збігатися для оцінки різних груп впливу, але мають бути однаковими для кожного з елементів цих груп; оцінки мають відображати не стільки поточний рівень індикаторів, скільки їх прогнозне значення з урахуванням змін факторів макросередовища; за результатами аналізу має бути виведена підсумкова інтегральна оцінка, яка характеризує загальну привабливість тих чи інших потенційних учасників та їх готовність

до формування системи. Запропонований аналіз базується на суб'єктивних оцінках, тому для підвищення об'єктивності результатів можна залучити групу незалежних експертів з метою перевірки узгодженості оцінок або виявлення причин невідповідності.

Наступним кроком оцінки є ранжування потенційних партнерів у рамках відповідних груп, на підставі чого сукупність підприємств поділяють за двома вимірами, які характеризують рівень їх готовності до участі в системі, їх можливої частки в потенціалі розподілу ресурсів, обов'язків, відповідальності, іншими словами – рівень їх активності. На *рис. 3.7* подано концептуальну схему принципів формування стратегій системи управління розвитком маркетингової діяльності, яка демонструє пряму залежність формування стратегії системи від рівня розвитку елементів системи.

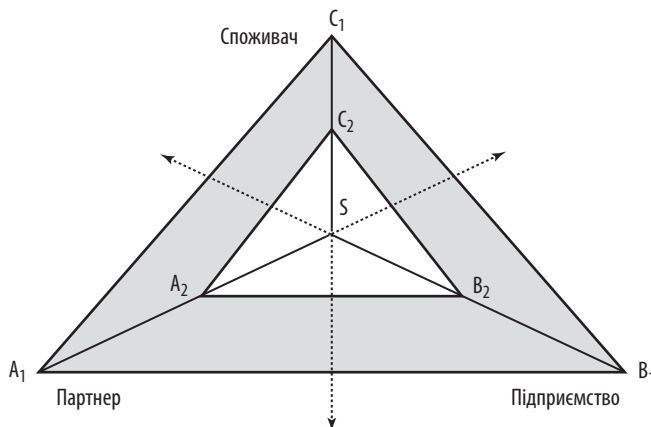


Рис. 3.7. Принципова схема формування стратегій системи управління розвитком маркетингової діяльності

Так, стратегія являє собою вершину трикутної піраміди, основами якої є відносини між елементами системи (точки A_1 , B_1 , C_1 та A_2 , B_2 , C_2). Три вектори розвитку учасників системи окреслюють спрямування їх до партнерства і сходяться в єдиній точці S , що є вершиною піраміди. Нахил піраміди у певний бік свідчить про нерівномірність розвитку системних елементів, підкреслює більш активну участь у створенні і використанні переваг системи одних сторін і менш активну інших (подвійним контуром з вершинами у точках A_2 , B_2 , C_2 показана піраміда створення стратегій «активними» учасниками; жирним контуром з вершинами у точках A_1 , B_1 , C_1 зображено прикордонний, початковий стан системи, при якому спостерігається загальна неактивна

участь елементів та навіть їх неготовність до дотримання принципів маркетингу партнерських відносин). Умовна висота піраміди є формальним інтегральним показником, що демонструє шлях сторін до побудови партнерських відносин, і тривалість цього шляху залежить не від складності та щільності відносин між окремими учасниками, а лише від їхнього свідомого прагнення до формування системи (таким чином, спільний узгоджений вибір стратегії розвитку у рамках місії системи запобігає появу суперечностей і протиріч у процесі її реалізації).

У підсумку отримуємо тривимірну систему стратегій за двома рівнями (активним і неактивним), що дає вісім можливих комбінацій, кожна з яких відповідає особливій стратегічній позиції (табл. 3.11) [7; 88; 98; 119].

Зображені різновиди системи відображають специфіку її життєдіяльності, характер і способи реалізації бажаного й очікуваного напрямів розвитку через вибір певної стратегії із системи взаємозалежних стратегій. У контексті проактивного управління наведені стратегії визначають траєкторію подальшої життєдіяльності системи, тому процедура вибору стратегії має базуватися на прогностичних значеннях бажаного стану системи, а її реалізація має забезпечувати досягнення цього стану (про критерії оцінки реалізації стратегії ітиметься далі).

З позиції методології специфіку розвитку системи можна відобразити через етапи її життєвого циклу, які характеризуються певними схемами співпраці її учасників (див. підрозд. 1.3). У системі класифікації стратегій поняття етапу розвитку системи модель еволюції структури маркетингу в рамках системи «споживач – підприємство – партнер» є початковим і служить базою для формулювання загальних стратегій. На рис. 3.8 подано ієрархію системи стратегій, рівнями в якій виступають етапи еволюції моделі організації маркетингу, цифрами позначено конкретні стратегії відповідно до запропонованої класифікації.

З рис. 3.8 видно, що за умови проактивності стратегічне управління починається на так званому «нульовому» рівні розвитку системи – прикордонному стані, в якому жоден з елементів не є готовим до формування системи на наступний момент часу, але виявляє прагнення досягти цього у майбутньому. На цьому етапі система має шанси розвитку не тільки поступового, а й паралельного (зображено на рисунку пунктирними лініями), що прямо залежить від етапу життєвого циклу ринку, його темпів росту, рівня ринкових бар'єрів та власних ресурсів потенційних партнерів.

Таблиця 3.11

Стратегії розвитку системи «споживач – підприємство – партнер»

Різновиди системи	Характер і мета розвитку системи	Стратегія	Стратегічні задачі
1	2	3	4
<p>①</p>	Рівнозначна участь елементів у розвитку системи, яка характеризується спільною зацікавленістю і єнтузіазмом учасників, швидким перебігом погоджувальних процесів, що сприяє інтенсивному зростанню впливу системи на ринку	Інтенсивний зовнішній ріст системи + глобальний розвиток ринку	Проникнення і забезпечення стійкого розвитку на міжнародному ринку (розвиток і впровадження інновацій, нових методів в управлінні, забезпечення навчання персоналу)
<p>②</p>	Партнерство на основі створення більшої цінності для споживача, зменшення розриву між абсолютним і поточним попитом. Основні учасники: підприємство і партнер, які об'єднуються для усунення недоліків у сфері використання й адаптованості товарів та послуг до вимог існуючих споживачів	Розвиток товару + інтеграція чи кооперація	Удосконалення контролю поставок, підвищення рівня обслуговування та якості продукції, розширення первісного попиту; боротьба за прихильність споживачів
<p>③</p>	Система створюється за ініціативою підприємства і споживачів з метою поліпшення умов ринкового обміну: залучення до процесу продажу представників інфраструктури товарного ринку	Стратегія «втягнення ринком» + проникнення на ринок	Організація і раціоналізація ринку: стимулювання діяльності партнерів, створення сприятливих умов для конкуренції у дистрибуції, фінансовій, інноваційній сферах
<p>④</p>	Система на підставі спільного пошуку існуючих виробників, надання їм фінансової допомоги (із застосуванням інструментів антикризового управління). Велика роль у формуванні системи належить постачальникам технологій та інвесторам	Розвиток виробника	Пошук та впровадження інновацій, забезпечення скоординованості виробничого процесу; зниження ризику підприємницької діяльності

Закінчення табл. 3.11

1	2	3	4
<p>5</p>	Ситуація, в якій підприємство є ефективним в умовах пасивності чи збитковості інших елементів поточного ринку, – нестабільна та небезпечна. Пріоритет – у формуванні чи пошуку активних споживачів на інших сегментах ринку або контроль усієї інфраструктури поточного ринку	Розвиток ринку + концентрична диверсифікація; або інтеграція	Завоювання нових потенційно прибуткових сегментів, удосконалення роботи системи збуту на новому ринку; забезпечення контролю над усіма етапами ланцюга створення і надання цінності
<p>6</p>	Ринкові оператори об'єднуються спільною метою зі створення сприятливих умов для підвищення привабливості ринку, активзації потреб споживачів і забезпечення можливостей з їх задоволення	Розвиток товару + розвиток підприємства	Забезпечення процесу зниження бар'єрів для виходу на ринок виробників, впровадження інноваційних технологій для задоволення вимог споживачів
<p>7</p>	Система створюється за ініціативою споживачів, які мають забезпечити собі для початку підтримку громадських організацій та органів влади. Споживачі виступають головною діючою ланкою системи і контролюють діяльність інших учасників	Розвиток ринку	Зміцнення зв'язків з представниками законодавчої влади на основі участі у формуванні бюджету в напрямку підтримки підприємництва
<p>8</p>	Неготовність до формування системи: недостатність коштів для формування і підтримання життєдіяльності системи, відсутність високих шансів на подальший розвиток	Проникнення на ринок + забезпечення виживання	Збільшення часток ринку, поліпшення фінансового стану

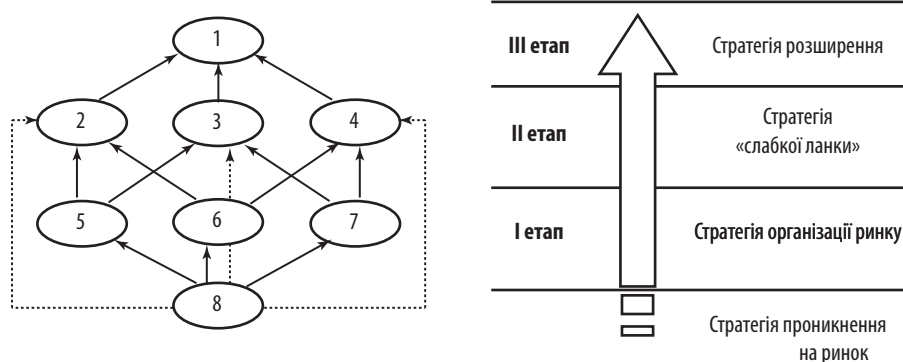


Рис. 3.8. Ієрархія системи стратегій розвитку

На наступному етапі розвитку системи, який характеризується наявністю принаймні одного активного елементу, створені ринком умови вже не є достатніми для подальшого розвитку, тому система у її теперішньому стані має виявляти ознаки самоорганізації і дотримуватися стратегій типу «організація ринку». Наступний, другий, етап фактично є етапом усунення недоліків системи – зміцнення «слабкої ланки», яка стримує, гальмує подальший розвиток і перехід на вищий рівень. Нарешті, останній етап розвитку вимагає застосування стратегій міжнародного маркетингу, оскільки система має тепер достатньо ресурсів і зв'язків для розвитку у глобальному напрямі, а її елементи потребують зниження стратегічного ризику і залежності від інших елементів. Оптимальним для цього є створення маркетингового центру, який абсорбує у себе організаційну, методичну, інформаційну функції, виконувані маркетинговими відділами партнерів, та забезпечує умови (у межах своєї компетенції) для досягнення усіма елементами лідерства в своїй сфері ринкової діяльності. Зауважимо, що в даному ланцюгу стратегій йдеться про розвиток у єдиній галузі; можливість чистої диверсифікації як стратегічного напрямку розглядається вже на останньому рівні, причому диверсифікується повністю вся система, де кожен з елементів зберігає відповідні йому властивості.

Дана концепція передбачає достатньо широку сферу застосування і є гнучким методом формування стратегій, оскільки індикатори розрахунку інтегральних показників можливостей і перспектив учасників системи визначаються виходячи з конкретної ситуації, конкретного сценарію розвитку зовнішнього середовища. Тим не менш, існують певні обмеження щодо

застосування цього методу: складність проблем вимірювання значень індикаторів показників, зростання небезпеки суб'єктивізму, що виявляється при встановленні вагових коефіцієнтів і значень за кожним з критеріїв; складність процедури вимірювання параметрів при збільшенні кількості критеріїв, що враховуються, особливо в умовах неповної або нечіткої інформації; рекомендації з реалізації стратегій носять більш загальний характер і потребують уточнення.

7. Вибір найбільш придатної для реалізації стратегії. Оскільки у подальшому обрана стратегія буде вимагати узгодження з корпоративною стратегією підприємства та відповідних змін у стратегіях інших рівнів (і насамперед маркетингової стратегії розвитку) до процесу вибору загального стратегічного напрямку необхідно підходити з особливою відповідальністю. Як правило, стратегія обирається керівниками на інтуїтивному підсвідомому рівні, адже, навіть надаючи великого значення прогнозуванню, керівники не оперують достатньою для здійснення ефективного стратегічного управління інформацією, що пояснюється надлишком даних та їх поверхневим аналізом. Тому вибору стратегії має передувати оцінка рівня ефективності її реалізації, для чого використовуються економічні та соціальні критерії:

- до *економічних критеріїв* відносять частку ринку, обсяги продажів чи обслуговування, чистий прибуток підприємства;
- до *соціальних критеріїв* – імідж, рівень сприйняття підприємства ринком.

Оптимальними критеріями визначення ефективності реалізації стратегії вважаємо чистий прибуток як економічний критерій та імідж як соціальний. Зрозуміло, що економічний критерій виражає оцінку досягнення внутрішньої мети підприємства, тоді як оцінка за іміджем перш за все демонструє рівень реалізації місії системи партнерських маркетингових відносин. І хоча на стратегічному рівні внутрішня мета є компліментарною місії, навпаки, виникає протиріччя між необхідністю постійно забезпечувати високий прибуток у пріоритетних сферах діяльності підприємства і довгостроковими інвестиціями до створення і підтримки сильного іміджу, які характеризуються великими обсягами та не дають швидкої віддачі. Цей факт вимагає постійно проводити оцінку також і ваги самих критеріїв на основі визначення стратегічних пріоритетів проактивної діяльності підприємства, які змінюються залежно від етапу розвитку системи «споживач – підприємство – партнер».

На нижчому етапі розвитку системи ефективність реалізації стратегії оцінюється насамперед за економічним критерієм, оскільки більша части-

на доступних ресурсів спрямовується на збільшення прибутку, стабілізацію фінансового стану підприємства та зміцнення його позицій на ринку, що також може розглядатися як інвестиції у подальший розвиток його в системі партнерства. На наступних рівнях еволюції системи з погляду проактивності стратегічного управління на перший план виходять соціальні критерії оцінки і, перш за все, імідж підприємства в очах споживачів і партнерів. Поліпшення іміджу в очах операторів ринку і споживачів дає дійсно великий економічний ефект, який може збільшити ефективність і за економічним параметром, тоді як розгляд чистого прибутку як єдиної оцінки реалізації стратегії та ігнорування іміджу як показника ефективності може призвести до ситуації відсутності подальших можливостей зі зростання і навіть до втрати поточних ринкових позицій. Так, уже на рівні стратегій «розвитку ринку» підприємство розглядає не тільки шляхи забезпечення зростання на ринку, а й можливості з його присутності у системі партнерських відносин, тому на рівні забезпечення прибутковості ринкової діяльності важливим є формування відповідного образу в очах споживачів, партнерів (тобто створення додаткової цінності), а отже, показник чистого прибутку вже не може розглядатися як єдиний критерій ефективності реалізації. На вищих рівнях розвитку системи імідж підприємства розглядається як дійсно вагома стратегічна перевага, що полягає у такому: імідж допомагає розширити частку ринку, створити високі захисні бар'єри, оскільки сильне підприємство має більші можливості для подальшого росту; у силу лояльності споживачів підприємство отримує стабільно вищий прибуток, тому що знижує ризики, маркетингові витрати, більш успішно долає виниклі перешкоди; позитивний імідж забезпечує вищу норму повернення інвестицій, що є принципово важливо для інвесторів і створює сприятливе ставлення до підприємства усіх зацікавлених груп: допомагає знайти нових працівників, акціонерів, забезпечити громадську і державну підтримку.

Показники прогнозованої ефективності реалізації стратегії за економічним критерієм подаються у вигляді складеного бюджету стратегічного плану, головним чином, бюджету маркетингу, що містить детальний опис усіх необхідних коштів щодо кожного елементу комплексу маркетингу, і відображаються у вигляді чистого прибутку, який отримує підприємство в результаті реалізації стратегії. Під час оцінки стратегії за цим критерієм ураховується значення таких факторів: розмір кваліфікованого ринку, напрямок та темпи його зміни, загальний (для галузі) обсяг продажів та їх структура (за видами товарів) за рік на ринку, що розглядається, у натуральному та грошовому виразі, зміни обсягу та структури продажів, що прогнозуються.

Імідж підприємства, на відміну від показника прибутку, не є величиною обчислюваною, тому для її вимірювання використовуються методики дослідження та експертної оцінки. Підприємство як частина складної системи виконує роботу з формування іміджу на чотирьох різних рівнях: рівні марки товару, рівні підприємства, галузевому та соціокультурному рівнях [196]. З точки зору приналежності підприємства до системи «споживач – підприємство – партнер» найбільший інтерес становить імідж на соціокультурному й галузевому рівнях. Знання репутації підприємства буде неповним чи навіть помилковим без уявлення про імідж галузі, в якій діє система. Тому підприємство повинно вивчати інформацію про імідж своєї галузі, рівні поінформованості щодо неї споживачів та їх сприйняття і прагнути до збільшення своєї присутності в тих галузях, які користуються увагою. Проактивний підхід до здійснення стратегічного управління вимагає своєчасного застосування заходів з посилення іміджу галузі, в якій оперує система, шляхом створення колективних органів з вирішення проблем, що негативно впливають на імідж галузі. Соціокультурний імідж відображує рівень розвитку поглядів, уявлень і принципів соціальних груп, від яких залежить загальне ставлення до діяльності і продукції підприємства, та є складовою його іміджу. До таких фундаментальних цінностей належать трудова етика, права особистості і колективу, мотиви отримання доходів, які знайшли відображення в законах суспільства і його структурі. Зазначені цінності є постійними, тому оцінка іміджу на цьому рівні також повинна носити систематичний характер.

Та найбільші потенційні можливості впливу спостерігаються на рівні іміджу підприємства, оскільки виникає значущий причинно-наслідковий зв'язок між іміджем і прибутком підприємства: імідж є чинником зміни обсягу продажів і задоволеності, яка в свою чергу визначає довгострокову лояльність споживачів до продукції підприємства. Для оцінки ефективності обраної стратегії за критерієм іміджу на рівні підприємства проводять опитування споживачів з метою з'ясування їх поінформованості щодо продукції і переваг підприємства та ставлення (схвалення/засудження) різних соціальних груп до його діяльності. Отримані оцінки є основою для прогнозування іміджу підприємства у майбутньому. Провідну роль у створенні іміджу відіграє взаємодія підприємства із зацікавленими групами (PR), яка полягає в активному використанні засобів впливу на громадську думку: реклама, прес-релізи, офіційні заяви та виступи керівників, виставки і ярмарки, дизайн товарів й упаковки, оформлення транспортних засобів, фірмові знаки та ін.

Таким чином, на вищих рівнях розвитку підприємства у складі системи для оцінки ефективності реалізації стратегії використовуються два критерії, вагомішим з яких є соціальний критерій у формі іміджу підприємства. Створення і підтримування іміджу на рівні підприємства, галузевому і соціокультурному рівнях є головним інструментом проактивного методу здійснення стратегічного управління, оскільки по суті імідж є проекцією ідеального майбутнього, яка об'єктивно відображає міру громадської активності, здійснюваної через соціальні або інтегровані маркетингові комунікації, які виконують більшу частку роботи з формування та реформування ринку.

8. Реалізація обраної стратегії із застосуванням відповідних методів та інструментів. Фактично, стратегія розвитку системи «споживач – підприємство – партнер», обрана на попередньому етапі, є маркетинговою стратегією зростання (по аналогії зі стратегіями зростання Ансоффа і Котлера [7; 88]), на базі якої формується маркетингова конкурентна стратегія на діловому рівні і стратегії маркетингового комплексу на функціональному. Для забезпечення ефективної реалізації маркетингової стратегії зростання вона повинна бути підкріплена, погоджена зі стратегіями підрозділів усіх організаційних рівнів підприємства.

Розрізняють чотири рівні реалізації стратегії:

- проведення маркетингових дій: до них належать ефективне управління елементами маркетингу-міх – формування ціни, управління асортиментом і якістю товарів, проведення заходів з просування, продаж і розподіл;
- виконання маркетингових програм, які включають інтеграцію окремих елементів маркетингу-міх у єдине ціле, що проявляється при формуванні іміджу підприємства;
- підтримка маркетингових систем, до яких належать організаційні структури, моніторинг і бюджетні системи, що контролюють діяльність підприємства;
- проведення маркетингової політики, яка є інтерпретацією корпоративної політики системою маркетингу.

Практика вітчизняних підприємств доводить, що реалізація стратегії буває невдалою через такі можливі причини: ігнорування на стадії розробки можливих труднощів реалізації стратегії; непередбачувані зовнішні впливи і зміни в оточенні підприємства; слабка координація діяльності з реалізації

запланованих заходів; відсутність ув'язування стратегічних та оперативних планів; помилки при призначенні відповідальних керівників, нестача знань і навичок працівників; обмеженість світогляду управлінців короткостроковими завданнями на рівні своїх компетенцій (конфлікти цілей на оперативному рівні); низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками для оцінки успішності реалізації стратегії чи неадекватне узгодження систем планування і контролю; занижена оцінка необхідних ресурсів, неправильне їх використання чи суперечливий розподіл; невідповідність організаційної структури і системи управління потребам нової стратегії [89]. Більшість із зазначених причин пов'язані з дезорганізацією у процесі реалізації стратегічних заходів і проявами некваліфікованості у процесі координації і контролю маркетингової діяльності. Тому головним завданням цього етапу на стратегічному рівні є складання плану стратегічних маркетингових заходів, спрямованих на досягнення встановлених цілей і втілення усіх основних стратегічних змін, передбачених обраними стратегіями відповідних рівнів.

Так само, як на етапах планування, на етапі реалізації забезпечується здійснення проактивної поведінки підприємства у визначених напрямках діяльності, що виражається у проведенні, поруч з необхідними тактичними кроками, спрямованими на поетапну реалізацію загальної стратегії підприємства, упереджувальних дій щодо суб'єктів ринку, спрямованих на виконання стратегії розвитку підприємства усередині системи «споживач – підприємство – партнер». У табл. 3.12 подано план відповідних стратегічних маркетингових рішень і задач із формування маркетингової конкурентної стратегії, за допомогою яких підприємство може досягти своїх стратегічних цілей з розвитку [98;186].

Таблиця 3.12

Проактивні задачі в рамках типових політичних і програмних рішень з реалізації стратегії

Рішення щодо реалізації стратегії	Проактивні дії у рамках функціонування системи «споживач – підприємство – партнер»
1	2
Конкретизація цілей підприємства: загальних і за кожним напрямком діяльності	Розробка варіантів формулювань конкретних цілей і стратегій для середньої управлінської ланки підприємства і доведення їх до відома персоналу; оцінка рівня; коригування конфліктних для стратегії поглядів шляхом надання додаткової інформації; аналіз рівня знання та розуміння персоналом цілей підприємства; оцінка рівня делегування повноважень та ефективності функцій координації

Закінчення табл. 3.12

1	2
Визначення пріоритетів щодо споживачів	Оцінка рівня впровадження маркетингового підходу до здійснення стратегічного управління; вибір цільових сегментів ринку і стратегії їх охоплення; пошук споживачів з новими соціальними потребами; фіксування тенденцій демографічних змін; оцінка сегментів з погляду їх привабливості для потенційних партнерів та щодо сприйняття споживачами діяльності підприємства
Визначення пріоритетів щодо конкурентів	Аналіз цілей і стратегій конкурентів, оцінка їх сильних і слабких сторін, прогнозування можливих дій і реакцій конкурентів, розмежування конкурентів-потенційних партнерів і конкурентів-суперників; регламентація відносин з конкурентами через рекламу, контакти зі споживачами, іншими партнерами
Визначення пріоритетів щодо потенційних партнерів	Впровадження функцій маркетингу з усунення поточних і попереджених прогнозованих проблем і суперечностей між підприємством і його контрагентами; визначення ставлення до потенційних партнерів (шлях задоволення, взаємовигідного співробітництва чи «вишикування») через створення відповідного іміджу підприємства
Ставлення до продукції: оцінка можливостей диференціювання і позиціонування товарної пропозиції	Відстеження змін у соціальних цінностях; створення відповідного іміджу продукції з довгостроковою перспективою, формування і розвиток нових якостей товарів згідно з очікуваннями споживачів
Рішення щодо ресурсів	Декларування загального обсягу грошових коштів, які використовуються для реалізації стратегії, головних джерел їх надходжень, визначення необхідної кількості і кваліфікації персоналу, затвердження загальних принципів стимулювання персоналу
Визначення контрольних точок стратегії	Розрахунок проміжних показників, які мають бути досягнені у довгостроковому і короткостроковому планах, визначаються терміни їх контролю
Визначення точок моніторингу ринку	Визначення переліку найбільш суттєвих для реалізації стратегії факторів, розрахунок їх проміжних показників, які мають бути досягнені у короткостроковому плані, визначаються терміни їх контролю

Як видно з таблиці, велике значення в забезпеченні проактивного характеру процесу реалізації стратегічних рішень підприємства у рамках системи мають інформаційний і координаційний функціональні аспекти стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Для наближення реалізації стратегії щодо встановлення довгострокового партнерства необхідним є підтримання контактів на постійній основі з іншими елементами системи, провідну роль у цьому процесі відіграє комплекс інтегрованих маркетингових комунікацій,

які є головними інструментами формування бажаного стану ринку шляхом його інформування. Регулярне використання засобів, що входять до складу комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій, у достатній мірі здатне сформувати ідеальний образ підприємства в інформаційному просторі задовго до його формування у реальному часі. Таким чином, підприємство стає реформатором ринку, а засоби комунікацій, насамперед реклама і PR, – інструментами створення ринків та управління ними.

Сформовані програми дій з проведення маркетингових заходів з виконання окреслених планів, зокрема щодо маркетингових комунікацій, дозволяють скласти такий бюджет, який забезпечує ці дії та розрахований на основі планованих доходів і витрат. У свою чергу, розміри бюджету на рекламу, PR, стимулювання збуту, проведення виставок, ярмарок та інші заходи залежать від прогнозу щодо їх ефективності. Точне формулювання цілей застосування заходів інтегрованих маркетингових комунікацій та планування їх реалізації значно полегшують оцінку ефективності їх використання. Так, виділяють три головні типи комунікативної ефективності: сприйняття, відношення і поведінка, які зумовлюють три рівні реакції ринку:

- *когнітивна (пізнавальна) реакція* ринку: пов'язана з обізнаністю про продукти та послуги, що надає підприємство, та переваги співпраці з ним. Індикаторами для її оцінки служать результати маркетингових досліджень, націлених на виявлення ступеня усвідомлення ринком існування певного підприємства чи нових напрямів його діяльності через вимірювання трьох типів відомості: упізнання, пригадування та пріоритетна ;
- *афективна (емоційна) реакція* ринку: пов'язана зі ставленням, системою оцінок і переваг. Використання засобів маркетингової комунікації для забезпечення ефективності на цьому рівні має вирішувати завдання зі створення клімату довіри і порозуміння між підприємством, його споживачами та іншими контрагентами шляхом формування іміджу підприємства через відображення його соціального профілю і привертання уваги до особливостей, переваг, цінностей, можливостей і перспектив самого підприємства. Зусилля маркетологів у даному випадку спрямовані не на забезпечення миттєвої реакції, а на розробку сприятливого ставлення, яке з часом приведе до відповідної поведінки з боку споживачів і партнерів, тому цей тип ефективності може бути оцінений лише у довгостроковому плані;

- *поведінкова реакція ринку*: відображує відповідну поведінку на рівні споживання, обслуговування, зав'язування партнерських відносин, яка оцінюється за індикаторами обсягів продажів або частки ринку, частки постійних лояльних клієнтів та партнерів і кількості залучених нових. Поведінкова реакція відіграє також важливу роль у формуванні лояльного ставлення до підприємства і його продуктів через ступінь задоволеності ринкових суб'єктів від співпраці з підприємством.

Окреслені рівні забезпечення комунікаційної ефективності досягаються завдяки реалізації заходів з обраних складових комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій, які використовують декілька основних інструментів: реклама, стимулювання збуту, PR, особистий продаж, прямий маркетинг, виставки та ярмарки та ін. У *табл. 3.13* подано інструменти маркетингових комунікацій та заходи, які сприятимуть досягненню проактивних цілей відповідно до кожного рівня реакції ринку на діяльність підприємства та системи в цілому. Зазначимо, що в контексті проактивності найбільш ефективними інструментами комунікацій промислового підприємства видаються особистий продаж та організація виставок і ярмарків, які приваблюють до себе більшість потенційних споживачів і партнерів та виконують одночасно декілька функцій: детальне наглядне ознайомлення з підприємством, його перевагами та продукцією; можливість випробувати певні товари та на місці оцінити їх; можливість для спілкування у партнерському колі і налагодження перспективних стосунків; можливість безпосереднього отримання замовлення чи пропозиції про співпрацю.

За результатами розглянутого етапу оцінюється ефективність усього циклу стратегічного управління, тому реалізація розроблених маркетингових стратегій має сприяти збереженню комплексного характеру стратегічного управління.

9. Моніторинг результатів реалізації стратегії. Моніторинг являє собою один з можливих методів відстеження стану ринку, впливів на нього діяльності підприємства шляхом збирання різних типів маркетингової інформації в рамках здійснення контролю за виконанням планів як складової елементу стратегічного контролю системи. Контроль маркетингу – це заключний етап маркетингового планування, який виявляє відповідність та результативність обраної стратегії і тактики відповідно до реальних ринкових процесів.

Таблиця 3.13

Цілі комунікацій та заходи з їх досягнення

Тип реакції ринку та цілі комунікацій	Інструменти інтегрованих маркетингових комунікацій						
	Реклама	Стимулювання збуту	Прямий маркетинг	PR	Особистий продаж	Виставки та ярмарки	Інші
Когнітивна: інформування, ознайомлення, нагадування	Інформа- тивна, стверджу- вальна	<ul style="list-style-type: none">Поширення при- мірників;зниження ціни на пробні партії нових товарів	Електронний маркетинг	Публікації в пресі з метою створення відпо- відного образу	Агенти розповсю- джують інфор- мацію серед споживачів та партнерів	Участь у ярмар- ках з широким колом	<ul style="list-style-type: none">Формування оригі- нального примітного товарного знаку;відповідне оформлен- ня каталогів
Афективна: приведення ринку до стану позитивного сприйняття під- приємства	Стверджу- вальна	<ul style="list-style-type: none">Стимулювання персоналу для за- безпечення більш якісного сервісу;створення клубів постій-них клієн- тів і партнерів	Поштові розсилки з повідомлен- ням про нові товари	<ul style="list-style-type: none">Надання спонсорської допомоги;зміцнення відносин з інвесторами	Агенти, крім продажів, забезпечують виконання додаткових функцій	Організація виставки; надан- ням інформації з ринку товарів	Прийняття рішень щодо упаковки товару з її використанням у інших ланках ланцюга надання цінностей
Поведінкова: збільшення об- сягів продажів, частки лояльних партнерів і за- лучення нових	Нагадувальна реклама в міс- цях продажу чи укладання договору	<ul style="list-style-type: none">Установлення знижок на кіль- кість товарів;проведення кон- курсів серед пер- соналу компаній- партнерів	Розсилка поштових повідомлень постійним клієнтам з лояльними умовами	Проведен- ня прес- конференцій, семінарів щодо створення партнерських відносин	Забезпечу- ється через участь у ви- ставках	Організація виставки разом з партнерами	Комплекс заходів з мерчандайзингу, формування відповідної атмосфери тощо

Мета контролю за результатами реалізації стратегії полягає в тому, щоб переконатися, чи дійсно підприємство вийшло на заплановані на певний момент часу показники обсягів продажу, частки ринку, ставлення споживачів до підприємства та їх продукції, використання фінансових коштів на маркетингові заходи, ефективності конкретних маркетингових дій. При цьому вдаються до таких методів і прийомів контролю за виконанням планів: аналіз можливостей збуту, аналіз частки ринку, аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом та спостереженням за відношенням клієнтів. Одним з інструментів цього аналізу є моніторинг ринку, який проводиться для отримання необхідних контрольних даних щодо перебігу реалізації стратегії та для оцінки її впливу, стійкості і відповідності встановленим цілям. Основні завдання моніторингу: збирання й узагальнення накопиченого досвіду для забезпечення зворотного зв'язку циклу стратегічного управління, розробки і прийняття відповідних стратегічних рішень з управління реалізацією стратегії і підготовки майбутніх стратегічних завдань; виявлення проблем, які виникають унаслідок впливу протиріч між учасниками системи партнерських відносин на процес реалізації стратегії.

Контроль за реалізацією стратегії проводиться за двома напрямками: контроль за виконанням строкових планів і контроль прибутковості. Система моніторингу за цими напрямками має бути заснована на індикаторах, визначених як критерії досягнення успіху на відповідний проміжок часу з точки зору отриманих результатів і досягнення цілей. Індикатори мають відповідати таким умовам: достатність щодо конкретних результатів і цілей; фактичність та об'єктивність; достовірність і базування на доступних даних. Індикатори моніторингу будуються для всіх визначених контрольних точок реалізації і стосуються інформації щодо таких показників:

- аналіз діяльності зі збуту: аналіз статистики продажів і валового товарообігу за кілька звітних періодів, товарних груп і підгруп, а також стосовно територіальної приналежності;
- аналіз частки ринку: відношення між обсягом продажів підприємства і обсягом продажів продуктів. Для цього використовують такі методи, як роздрібковий аудит, опитування про переваги, панельне дослідження споживачів, дослідження персоналу. За показниками частки ринку визначається безпосередній вплив рівня встановлених властивостей цінності на ринок і на загальний процес реалізації стратегії, надаваної підприємством, ефективності і якості застосування комунікаційних заходів, достатності витрат підприємства на рекламу і PR, якість іміджу

підприємства та інших показників. За результатами аналізу робиться висновок щодо положення підприємства на ринку, тенденцій його конкурентоспроможності, можливостей з підвищення активності з формування системи партнерства зі споживачами і групами впливу;

- аналіз ставлення споживачів: аналіз прихильності споживачів через проведення опитувань і спеціальних досліджень, які ілюструють структуру і склад множини постійних споживачів і питому вагу лояльних до підприємства споживачів у загальній їх кількості. Результати збирання інформації в цьому напрямку також відображують рівень виконання програм з підготовки ринку до сприйняття нової продукції або нових напрямів діяльності підприємства. Виявлення тенденції до погіршення ставлення споживачів до товарів чи діяльності підприємства може бути наслідком неправильно проведеної маркетингової політики;
- аналіз іміджу підприємства: проводиться шляхом формування і зіставлення рейтингів найуспішніших у галузі підприємств. Знання динаміки зміни репутації підприємства дозволяє контролювати якість взаємодії підприємства з ринком, визначати готовність сприйняття іншими операторами ринку, громадськими організаціями та органами виконавчої влади запланованих маркетингових заходів і, непрямым чином, з'ясовувати оптимальність внутрішніх технологій. Погіршення репутації може стати приводом для перегляду маркетингових стратегій та організаційної структури підприємства;
- аналіз прибутковості: перевірка фактично отриманих прибутків за різними товарами, територіями, сегментами ринку, каналами розподілу, замовленнями й іншими результатами реалізації плану маркетингових заходів. Контроль за прибутковістю здійснюється в кілька етапів: виявлення усіх витрат з виробництва і реалізації товару, його реклами і доставки; з'ясування суми витрат за видами діяльності в ході торгівлі за всіма каналами розподілу; визначення прибутків та збитків за кожним каналом розподілу окремо. За результатами аналізу визначається проміжне досягнення прогнозованих результатів реалізації стратегії за економічними критеріями.

Провідну роль на цьому етапі стратегічного управління маркетинговою діяльністю відіграє функція координації, оскільки проведення моніторингу потребує аналізу великих масивів даних та застосування різноманітних маркетингових методів, що, в свою чергу, визначає необхідність здійснення додатко-

вих робіт з розподілу праці зі збирання, структурування, трансформації та обробки інформації. Координацію роботи персоналу на цьому етапі здійснюють вищі керівники й управлінці середньої ланки (контроль виконання строкових планів), призначені маркетингові контролери (контроль прибутковості).

Проведення моніторингу на вищих етапах розвитку підприємства значно ускладнюється, що, значною мірою, пояснюється багаторазовим збільшенням кількості інформації, яку необхідно зібрати і проаналізувати, та кількості ринкових зв'язків і напрямків їх взаємовпливу. З іншого боку, розвиток підприємства у складі системи партнерських відносин створює можливості для полегшення проведення аналізу, оскільки тісна співпраця підприємства з іншими суб'єктами ринку дозволяє розраховувати на розуміння партнерів і вільне надання ними потрібної інформації щодо перебігу ринкових подій, які перебувають у їх компетенції. Великого значення на цьому етапі набуває діяльність сформованого маркетингового центру, який має необхідну кількість кваліфікованих працівників, оперує сучасними методами досліджень і дійсно може зменшити більшість витрат коштів і часу на проведення моніторингу ринку. Професійний моніторинг регіональних ринків є однією з головних задач маркетингового центру, а специфіка його роботи полягає в прямому отриманні первинної інформації безпосередньо від осіб, що володіють нею. Тому, скориставшись послугами такого центру, можна істотно зменшити прояви таких обмежень в управлінні, як наявність помилок у вимірюванні кінцевих результатів через використання недостовірної, застарілої, нерелевантної інформації, одержаної в результаті самостійно проведеного моніторингу ринку. При досягненні ж системою рівня виходу на міжнародний ринок, жодні наступні кроки не можуть бути успішними без завчасного формування надійної підтримки системи у вигляді маркетингового центру, що виконуватиме функції інтегрованої інформаційної підсистеми і здійснюватиме не тільки моніторинг реалізації стратегії системи, а й комплекс досліджень тенденцій змін у зовнішньому середовищі і формування прогнозів їх розвитку, а також надання послуг досвідчених консультантів для проведення внутрішньої координації і контролю.

Заключним етапом циклу стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства і продовженням процесу контролю за реалізацією стратегії є прийняття і впровадження управлінських рішень щодо усунення відхилень у процесі реалізації. Показники, отримані в результаті моніторингу ринку за всіма визначеними контрольними точками стратегії, порівнюються

з бажаними, а ефективність використання коштів і маркетингових засобів співвідноситься з прогнозованою ефективністю реалізації стратегічних змін. На підставі цього порівняння робиться висновок про успішну чи неуспішну реалізацію стратегії.

Невідповідна реалізація стратегії є наслідком однієї з двох можливих причин: неправильні заходи з реалізації стратегії, що пов'язано з некоректним плануванням стратегічних змін, або неправильно обрана стратегія розвитку, що зумовлено помилковими прогнозами на етапі діагностики щодо розвитку середовища чи помилково оціненою ефективністю при виборі стратегії. Відповідно до цього відхилення між порівнюваними рівнями ефективності може бути розділене на стратегічне та операційне (рис. 3.9).

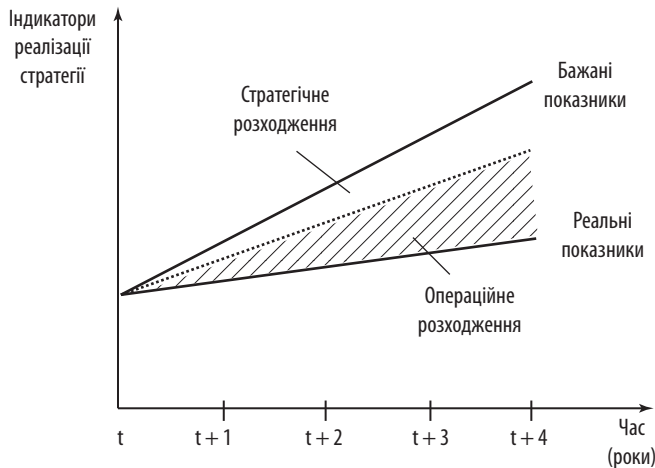


Рис. 3.9. Аналіз відхилень між бажаними і реальними результатами [88]

Операційне відхилення відображає невикористання наявного потенціалу поліпшення існуючих товарів і ринків, який може бути реалізований при здійсненні стратегії раціоналізації, що знижує витрати чи підвищує ефективність маркетингу, але не змінює структури портфелю стратегій. Стратегічне відхилення зумовлене непередбачуваною зміною тенденцій розвитку зовнішнього середовища і може бути ліквідоване лише за допомогою визначення нових напрямків розвитку. Як видно з рис. 3.9, відхилення у показниках виявляються вже на першому році реалізації стратегії і лінійно зростають ближче до завершення процесу реалізації. Це спонукає до необхідності прийняття на вищій ланці управління і впровадження таких рішень, які сприятимуть зменшенню цього розриву.

Отже, успіх досягнення стратегії залежить як від самої діючої стратегії, так і від її ефективної реалізації. Оцінка реалізації стратегії має вестися за параметрами, визначеними на етапі діагностики, і полягає у їх аналізі і порівнянні з прогностичними показниками, які характеризують найбільш бажаний стан системи на цільовий період. На *рис. 3.10* подано показники успішності стратегії за трьома векторами, що відповідають елементам системи «споживач – підприємство – партнер» та окреслюють напрямки їх розвитку в процесі циклу стратегічного управління маркетинговою діяльністю.



Рис. 3.10. Показники успішності стратегії

Після співвідношення реальних і прогностичних показників робиться висновок щодо успішної чи неуспішної реалізації стратегії та приймаються відповідні управлінські рішення, характер яких залежить від результатів цього висновку. Згідно з визначеними причинами появи відхилень у процесі реалізації стратегії, приймається відповідне управлінське рішення щодо одного з напрямків подальших дій:

- виявлення стратегічного відхилення вимагає повернення до етапу діагностики зовнішнього середовища і внутрішнього стану з метою розпізнання проблем у процесі оцінки системи управління (може бути діагностована невідповідність методів, обраних для стратегічного ана-

лізу), в процесі створення прогнозу щодо сценаріїв розвитку зовнішнього середовища або неповного використання наявного потенціалу, у тому числі й на стратегічному його рівні;

- у ситуації виявлення операційного відхилення між прогнозованими та отриманими показниками, які можуть бути наслідком неефективної координації реалізації стратегії або зумовлені непередбачуваними змінами у зовнішньому середовищі, керівництвом приймається рішення щодо внесення коректив у операційні та функціональні стратегії, спрямовані на зменшення проявів перешкод у здійсненні управління операційною ланкою;
- при повній (оціненій з похибками) відповідності реальних показників прогнозованим керівництвом обирається рішення про подальше дотримання маркетингового плану з реалізації стратегії без суттєвих змін і корекцій. Після чого проводиться аналіз усього перебігу процесу стратегічного управління і приймаються рішення щодо формування нових стратегічних цілей у рамках забезпечення подальшого розвитку підприємства в складі системи «споживач – підприємство – партнер» відповідно до змін у ринковому середовищі, зумовлених проактивною діяльністю підприємства. Прийняття рішень у цій ситуації свідчить про припинення дії стратегічного плану і фактичне завершення процесу стратегічного управління за обраним напрямком розвитку системи.

Припинення дії планів з реалізації стратегії (скоректованих чи нескоригованих) і досягнення стратегічних маркетингових цілей є знаком завершення повного циклу стратегічного управління і початком його нового оберту, що виявляється у діагностиці стратегічного управління згідно з поданою моделлю циклу стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Отже, формування та дотримання проактивної стратегії дає можливість промислового підприємству зміцнити свої позиції в боротьбі з конкурентами та загрозами з боку інших елементів зовнішнього середовища, оскільки воно здатне породжувати процеси цілеспрямованих перетворень, зокрема формувати ринок щодо позитивного сприйняття продукції підприємства. Інтеграція принципу проактивності у систему стратегічного управління маркетинговою діяльністю зумовила необхідність створення нової методології, сутність якої полягає у перегляді циклу стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності і виділенні основних його етапів: діагностика стану внутрішнього середовища; діагностика зовнішнього середовища; комп-

лексний аналіз результатів діагностики відповідно до формування системи «споживач – підприємство – партнер»; формування цілей системи; обґрунтування місії стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності; формування системи стратегій розвитку маркетингової діяльності підприємства на основі трьох інтегральних показників; вибір стратегії за критеріями іміджу і чистого прибутку; реалізація стратегії із застосуванням інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій; моніторинг поетапних результатів реалізації; прийняття управлінських рішень щодо усунення відхилень у процесі реалізації; попереджувальна діагностика. Зазначимо, що саме на етапі комплексної діагностики досягається проактивність стратегічного управління, тому методика її реалізації потребує додаткового вивчення.

Таким чином, діяльність з удосконалення маркетингової складової стратегічного управління промислового підприємства у подальшому вимагатиме застосування принципу проактивності, що закладений у концепції етапів циклу стратегічного управління та головним чином реалізується на етапі комплексної діагностики системи.

3.2. Концепція стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства

Метою будь-якого підприємства є довгостроковий успіх. Іншими словами, керівництво підприємства прагне до того, щоб підприємство функціонувало якнайдовше. Проте підприємство може функціонувати досить тривалий час навіть за умови постійного зниження показників його ефективності завдяки використанню найрізноманітніших способів. Тому слід уточнити, що пріоритетнішою метою, ніж просте підтримання довгострокового функціонування, є довгострокове функціонування підприємства з постійним нарощуванням його потенціалу.

Досягнення даної мети можливе шляхом конструктивного розвитку підприємства. Під конструктивним у даному випадку розуміється такий розвиток, який має позитивну спрямованість, супроводжується зростанням кількісних і якісних характеристик діяльності підприємства, а також сприяє одночасному досягненню стійкості й адаптивності системи-підприємства щодо зовнішнього середовища.

Реалізація конструктивного розвитку підприємства може відбуватися ніби й сама по собі, і це сприймається керівництвом підприємства як природний процес. Проте в такому разі при щонайменшій зміні зовнішнього

або внутрішнього середовища конструктивний розвиток припиниться чи навіть змінить напрям і стане деструктивним, тобто процес вільного розвитку надзвичайно залежить від дії різних чинників, і тому непостійний у своїй спрямованості. Для того щоб забезпечити гарантований безперервний конструктивний розвиток, потрібне усвідомлене управління процесом розвитку підприємства, яке має ґрунтуватися на глибокому розумінні всіх особливостей життєдіяльності даного підприємства. Саме стратегічне управління розвитком підприємства на основі маркетингової діяльності забезпечує необхідне управління і повністю відповідає зазначеним вимогам.

В існуючих концепціях стратегічного управління функціонуванням підприємства недостатньо враховані викладені вище ключові моменти, що зумовило об'єктивну необхідність подальшого удосконалення теоретичних і методологічних засад стратегічного управління розвитком підприємства на основі маркетингової діяльності, а також розробки і обґрунтування концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства, в якій враховано всі згадані особливості.

На сьогодні у маркетингу немає єдиної доступної і практично застосовної концепції управління розвитком маркетингової діяльності як основи стратегічного управління розвитку підприємства в цілому. Маркетингова парадигма на разі пропонує безліч різних гіпотез, теорій, моделей і точок зору, однак вони не придатні для вирішення даного завдання. Отже, розробка концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності є актуальною науковою проблемою, яка вимагає розв'язання.

Метою даного дослідження є розробка концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності на основі використання існуючих досягнень стратегічного управління та маркетингу, а також апробація даної концепції на практиці.

На основі проведеного літературного аналізу [23; 30; 64; 118; 119; 121; 124; 134; 135; 197 – 210, 211 – 232] було виділено й розроблено ключові положення концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності.

Положення 1. Сучасне підприємство є відкритою соціально-економічною системою, підґрунтям розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу. Відкритість системи дозволяє їй бути стійкою, оскільки менеджери-маркетологи отримують інформацію із зовнішнього середовища, здійснюють проактивне управління і формують систему «споживач – підприємство – партнер». Від-

критість підприємства полягає у тому, що воно як саме впливає на зовнішнє середовище, так і зазнає зворотного впливу. Підприємство доцільно розглядати за двома складовими – соціальною та економічною. Соціальна характеризує як внутрішні взаємозв'язки між членами колективу (персоналом), так і зовнішні – між підприємством, споживачами і партнерами, органами державного управління і місцевого самоврядування, територіальною громадою, міжнародною спільнотою. Економічна складова ґрунтується на конкурентоспроможності підприємства та вигідності його партнерських зв'язків. Підґрунтям і соціальної, й економічної складових підприємства є маркетингова інформація.

Фундаментальним положенням даної концепції є таке: сучасне підприємство – це відкрита соціально-економічна система, основу розвитку якої становить маркетинг як філософія бізнесу. Дане положення базується на основі таких понять, як сучасне підприємство, маркетинг, соціальна і економічна складові системи.

Системну будову сучасного підприємства і відкритість цієї системи відзначають такі автори: Т. А. Заяць [199], Р. А. Фатхутдінов [216].

Т. А. Заяць розглядає сучасне підприємство як систему, що характеризується такими особливостями:

- це відкрита система, яка може існувати лише за умови активної взаємодії з оточуючим середовищем, при цьому умовою життєздатності даної системи є вигідний обмін «входу-виходу»;
- це штучна система, яка створена людиною заради її власних інтересів, перш за все, спільної праці.

Р. А. Фатхутдінов зазначає, що підприємство – це така система (тобто сукупність взаємопов'язаних елементів – люди, структура, задачі і технологія), яка має вхід, вихід (мету), зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок. При цьому підприємство розглядається як організаційна система, тобто соціотехнічна, що враховує техніку й колективи людей, інтереси яких суттєво пов'язані з функціонуванням даної системи. Суттєвими рисами організаційної системи є спільність цілей, певна структура підприємства та визначені правила взаємодії елементів.

Таким чином, Т. А. Заяць робить акцент на штучність системи- підприємства, а Р. А. Фатхутдінов визначає підприємство як соціотехнічну систему.

Досліджуючи дане питання, також необхідно розглянути концепцію «досконалого підприємства» Р. Клейнера, викладену в роботі [206], де автор наводить три основні точки зору на «досконале підприємство»:

Концепція мінімалізму, згідно з якою «досконале підприємство» повинне бути максимально спеціалізованим, вільним від усього зайвого, не пов'язаного безпосередньо з виробництвом продукції, що має платоспроможний попит. Такі підприємства характеризуються: негативними характеристиками – короткострокова ефективність використання ресурсів, низький ступінь соціальної відповідальності, велика вірогідність неправомірних дій керівництва, вільного від внутрішньофірмового і громадського контролю; позитивними характеристиками – гнучкість, маневреність і швидке перенастроювання підприємства відповідно до змінних вимог ринку продукції.

Концепція холізму (від англ. *whole* – цілий, цілісний) визначає «досконале підприємство» як цілісний комплекс, що самовідтворюється, потенціал якого характеризується узгодженістю й однонаправленістю його компонентів, що досягається в результаті накопиченого досвіду. Таке підприємство має низку переваг порівняно з мінімалістським підприємством: у нього значно більше можливостей для отримання мультиплікативних і синергетичних ефектів від об'єднання і накопичення ресурсів, причому показники ефективності використання ресурсів мають довгостроковий характер; воно більш стійке до несприятливої кон'юнктури за рахунок системних властивостей і демонструє певну соціальну спрямованість.

Концепція анімалізму, – згідно з якою «досконале підприємство» не просто цілісна і цільна, але жива, з «душею» система, тобто система, якій у значній мірі властиве внутрішнє неповторне духовне начало, що додає функціонуванню підприємства активність, цілеспрямованість і прагнення до гармонійного розвитку. Проявом «душі» конкретного підприємства служать внутрішній клімат, атмосфера, особливості взаємодії із замовниками і партнерами, реакції на зовнішні чинники, те, що об'єднується терміном «корпоративна культура». Поведінка такого підприємства характеризується дотриманням ділової етики, виконанням правил і законодавчих актів, етичним ставленням до партнерів і конкурентів. Оцінка ефективності діяльності такого підприємства виходить за межі показників самого підприємства, оскільки його функціонування впливає на поведінку інших суб'єктів ринку, поліпшує загальну ситуацію в підприємницькому співтоваристві, підтримує розвиток позитивних соціально-економічних інститутів.

Слід погодитися з думкою Р. Клейнера, що саме концепція анімалізму є найприйнятнішою для промислових підприємств країн пострадянського простору.

Важливість цієї концепції для даного дослідження полягає у тому, що у ній побічно вказано на відкритість підприємства як системи, а також приділено значну увагу соціальній відповідальності підприємства як чиннику підвищення ефективності його діяльності.

У запропонованій концепції стратегічного управління маркетинговою діяльністю сучасне підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, основою розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу. Отже, таке визначення сучасного підприємства певною мірою ґрунтується на роботах Т. А. Заяць, Р. А. Фатхутдінова, а також Р. Клейнера, однак воно є вдосконалим тлумаченням даної категорії, оскільки дає уявлення не тільки про те, що таке сучасне підприємство (соціально-економічна система), але і завдяки чому воно існує (на основі маркетингу).

Вивчення теорії з питання, чи є маркетинг основою розвитку, дало такі результати:

- Ф. Котлер розглядає маркетинг як основу стратегічного планування, а отже, і як основу розвитку [197];
- Ж.-Ж. Ламбен певною мірою зазначає, що маркетинг є основою розвитку, оскільки виділяє три компоненти маркетингу: маркетинг як дія, як аналіз і як культура (два останніх – основа розвитку), а також визначає дві функції маркетингу: стратегічну – створення і використання можливостей (також основа розвитку) та операційну – маркетинг як комерційний інструмент або комплекс тактичних засобів. Основним завданням маркетингу є створення маркетингової інформаційної системи, яка постачатиме менеджменту інформацію про макромаркетингове середовище (йдеться виключно про зовнішнє середовище, внутрішнє середовище не враховується) [198].
- Т. А. Заяць: маркетинг розглядається окремо від стратегічного управління (тільки як один з підрозділів, що нічим не виділяється, зв'язок тільки в одну сторону).
- В. О. Морохова: маркетинг визначає як функцію сучасного менеджменту та основу формування тривалих конкурентних переваг. Наголошує на тому, що маркетинг – це системна діяльність. Підкреслює, що застосування маркетингу дозволяє вивчати та враховувати інтереси сторін у різноманітних суспільно-господарських стосунках [201].
- П. Андерсон [207] розглядає роль маркетингу у формулюванні корпоративних цілей і стратегічному плануванні як реалізацію трьох осно-

вних функцій: визначення на рівні підприємства і його підрозділів оптимальної довгострокової позиції; розвиток стратегій, що сприяють займанню заданих позицій; просування своїх стратегічних пропозицій шляхом демонстрації керівництву й іншим функціональним підрозділам значущості споживацької орієнтації для виживання організації. Зазначає, що саме маркетингова функція привносить у діяльність підприємства довгострокову перспективу та орієнтацію на виживання.

Отже, думки учених щодо ролі маркетингу в процесі розвитку підприємства розходяться: деякі (Т. А. Заяць, В. О. Морохова) розглядають маркетинг як функцію менеджменту, а деякі (Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, П. Андерсон) указують на важливість маркетингу в стратегічному управлінні і, таким чином, побічно відзначають його роль у розвитку підприємства.

Найближче до запропонованого нами розуміння ролі маркетингу в розвитку підприємства підійшов Р. А. Фатхутдінов, зазначаючи, що стратегічний маркетинг просторово є першою стадією життєвого циклу підприємства як системи. Саме його роботи покладено в основу розробки даного положення концепції.

З іншого боку, твердження про системність будови сучасного підприємства базується на досягненнях теорії систем, де підприємство розглядається як відкрита система (з численними взаємозалежними підсистемами), що взаємодіє із зовнішнім середовищем [62; 84].

Для ефективного функціонування всієї системи необхідно забезпечити виконання трьох умов:

- висока якість входів системи;
- висока якість внутрішніх процесів системи;
- висока якість виходів системи, яка практично повністю визначається виконанням перших двох умов.

Проте при найближчому розгляді даної системи-підприємства можна бачити, що її входи (інформація, матеріали, капітал, трудові ресурси) є виходами інших систем – підприємств-партнерів (наприклад, постачальників матеріалів, фінансових організацій, рекрутингових агентств та ін.), а виходи даної системи-підприємства – це входи системи-споживача (наприклад, продукція і послуги, а також соціальна відповідальність). Таким чином, забезпечення виконання третьої умови є першорядною метою підприємства з маркетинговим управлінням, а оскільки виконання даної умови прямо залежить від

виконання перших двох умов, то автоматично і вони займають статус першорядних цілей. У результаті сучасному підприємству для досягнення довгострокового успіху на ринку потрібно: побудувати міцні стосунки з партнерами по бізнесу; забезпечити високу ефективність усіх внутрішніх процесів, тобто створити оптимальну структуру і налагодити її безперебійну роботу; крім того, забезпечити наявність зворотного зв'язку із споживачем, а також постійний моніторинг зовнішнього середовища – і на основі всього цього надати споживачу максимально можливий рівень якості товарів і послуг. Отже, виконання всіх трьох необхідних умов пов'язане з високим рівнем розвитку маркетингу на підприємстві, оскільки саме менеджери-маркетологи здійснюють проактивне управління підприємством і таким чином формують систему «споживач – підприємство – партнер».

У свою чергу, формування системи «споживач – підприємство – партнер» можливе виключно на основі такої властивості системи-підприємства як відкритість.

До розуміння сутності даної властивості підводять роботи Г. Б. Клейнера [206] та Я. Корнаї [127].

Сутність системної парадигми, за Я. Корнаї, зводиться до п'яти основних позицій. Об'єкт вивчення розглядається як цілісна система, яка знаходиться у взаємодії з іншими системами. Переваги, характерні для частин системи, визначаються здебільшого самою системою. Змінюється система – змінюються і переваги. Система розвивається під дією і власних законів еволюції, і зовнішніх впливів. Такі впливи, а також події всередині системи, які впливають на її стан і розвиток, називаються системними подіями. Частини системи, які виникли в процесі її еволюції і є порівняно постійними, називаються системними інститутами. Системні події та системні інститути – основний предмет інтересу в межах системної парадигми. Усі системи мають свої недоліки і дисфункції, характерні саме для них. Одним з типових методів аналізу систем є якісне і кількісне порівняння властивостей даної системи з відповідними властивостями інших систем.

З наведеної парадигми Г. Б. Клейнер виділив дев'ять найістотніших для теорії підприємства наслідків, з яких для даного дослідження найважливішим є такий: взаємозв'язки між підприємством і зовнішнім середовищем є двосторонніми (двозначними). Це означає, що підприємство як зазнає впливу зовнішнього середовища, так і саме впливає на нього. Таким чином, відкритість підприємства виражається в його постійних взаємодіях і взаємовпливах

із зовнішнім середовищем і безперервних змінах станів обох учасників даних відносин, які відбуваються внаслідок цих впливів.

Як було з'ясовано вище, підприємство є складною системою, що містить безліч елементів, об'єднаних у різні підсистеми, які тісно взаємодіють між собою. Проте з погляду даного дослідження нерационально вивчати окремо кожен елемент або навіть підсистему. За доцільніше вбачається розглядати підприємство за двома складовими – соціальною та економічною. Кожна з цих складових є блоком, який включає різні підсистеми і без якого неможливе існування підприємства у принципі.

Раніше вже було наведено різні погляди на теорію підприємства і наголушувалося, що існують як економічні, так і поведінкові теорії підприємства [207]. Наприклад, до економічних теорій відносять неокласичну модель, модель ринкової вартості та модель агентських витрат, оскільки вони мають схожу методологічну орієнтацію і концептуальну схему економіки. Крім того, кожна з них задає для підприємства саме економічну мету, що певним чином впливає на політику підприємства при різних поєднаннях початкових передумов. Такою економічною метою виступає максимізація прибутку або іншого економічного показника. І хоча подібні теорії часто критикують, проте ніхто не спростовує факт, що метою будь-якого підприємства є максимальна економічна ефективність, оскільки саме наявність фінансових ресурсів дозволяє підприємствам ставити і досягати інших цілей. При цьому необхідно враховувати, що економічна мета – не єдина і не завжди основна мета підприємства.

До поведінкових теорій, у свою чергу, належать біхевіористська модель і модель ресурсної залежності, тому що в них особлива увага приділяється коаліційній природі підприємства, а також пояснюється діяльність підприємства не стільки економічними, скільки поведінковими чинниками. Саме ці теорії закладають основу розуміння соціальної складової системи-підприємства.

Прихильники поведінкових концепцій [207] розглядають підприємство як таку коаліцію, яка визначається інтересами її учасників та спрямованість і цілі якої можуть змінюватися у відповідь на зміни в коаліційній структурі. Вони розрізняють внутрішні і зовнішні коаліції. Внутрішні коаліції можуть бути визначені як групи усередині організації (наприклад, відділи і функціональні ділянки). Зовнішні коаліції включають такі зацікавлені групи, як працівники, акціонери, постачальники, уряд і т. д. Основний акцент робиться на оточуюче середовище, тому що виживання підприємства врешті-решт залежить від його здатності отримувати певні ресурси (трудові, фінансові, матеріальні) та певну

підтримку від зовнішніх коаліцій. Таким чином, поведінкові теорії підприємства побічно вказують на важливість соціальної складової в системі підприємства, оскільки зовнішні коаліції є не що інше, як соціальні спільноти, від яких, безумовно, прямо залежить існування і функціонування підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що економічна складова системи підприємства характеризує його як економічний суб'єкт і відображує його взаємовідносини з іншими економічними суб'єктами в процесі економічної діяльності. Проте соціальна складова дещо складніша: вона об'єктивно існує вже при створенні підприємства і своїм існуванням визначає наявність соціальних цілей у підприємства. Соціальна складова характеризує систему підприємства як учасника соціальних взаємовідносин, тобто таких взаємовідносин, які не мають ні комерційних, ні бізнес-цілей.

Проте, вивчаючи дане питання, необхідно пам'ятати, що поділ соціально-економічної системи на соціальну й економічну складові досить умовний, тому що йдеться саме про систему. У системі не тільки розвиток складової впливає на розвиток системи, але і розвиток системи в цілому визначає розвиток складової. Таким чином, не можна розглядати одну окремо взятую складову ізольовано від решти складових та від усієї системи в цілому, оскільки вони взаємозумовляють розвиток одна одної.

Розробці питання про соціально-економічну сутність підприємства з погляду управління економічними і соціальними процесами підприємства присвячена монографія М. С. Дороніної [208]. На основі даної роботи узагальнено таку інформацію:

- Соціально-економічними системами вчені [200, 208, 212, 215] називають «підприємство», «організацію», «бізнес-організацію».
- Ці терміни вважають як синоніми з невеликою відмінністю у змісті.
- Термін «бізнес-організація» (іноді «фірма») використовують в основному економісти (Макконелл К. Р., Брю С. Л. [233], Львов Д. С. [234], Коуз Р. [235], Пономаренко В. С. [122]), вкладаючи в нього значення превалювання економічної складової.
- Термін «організація» вживається найчастіше соціологами або представниками соціального менеджменту (Маршалл А. [236], В. Радаєв та М. Вебер [237], А. Стічкомб, Ч. Барнард [238], Р. Хол [239], А. Прігожин [240], С. Макуха [241], Дж. Лафта [242], Л. Гітельман [243], Я. А. Лейманн [244]), які підкреслюють особливу роль соціальної складової.

- Термін «підприємство» широко застосовується в постсоціалістичних країнах як узагальнювальна категорія: «Підприємство – уособлений техніко-економічний і соціальний комплекс, призначений для виробництва благ, корисних для суспільства» (Герчикова І. Н. [245]), де зазначається важливість і соціальної, й економічної складових. Проте необхідно підкреслити, що така інтерпретація хоча і використовується ученими, але вона ще вимагає подальшої розробки й уточнення.

Слід визнати, що дослідження, проведене М. С. Дороніною, в деяких аспектах перетинається із запропонованим дослідженням, тому можливе використання окремих результатів, отриманих згаданим автором, проте з певним коректуванням, зумовленим відмінністю тем наукових робіт.

Так, у запропонованій нами концепції стратегічного управління маркетинговою діяльністю робиться акцент не на динамічність соціально-економічної системи, як у М. С. Дороніної [208], а на її відкритість. Також для стратегічного управління маркетинговою діяльністю найбільший інтерес становить маркетинг як основа розвитку підприємства, а не його економічні і соціальні процеси.

Крім того, у межах вивчення наукових публікацій з питання сутності підприємства як соціально-економічної системи були одержані такі результати (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Дослідження літературних джерел з питання сутності підприємства
як соціально-економічної системи**

Автор	Напрямок розробок	Сутність поглядів
1	2	3
М. С. Дороніна [208]	Нова концепція сучасного менеджменту на основі управління економічними та соціальними процесами	Розглядає підприємство як динамічну економіко-соціальну систему, що відтворюється через взаємодію з навколишнім світом шляхом економічних та соціальних процесів. Причому основою економічної підсистеми вважає капітал, а соціальної – культуру
Ф. Котлер [197]	Теорія маркетингу	Певною мірою вказує на існування соціальної та економічної складових підприємства. На його думку конкурентоспроможність (пов'язана з економічною ефективністю) є одним з головних елементів маркетингової стратегії й основою успішного функціонування підприємства. Що ж до соціальної складової: хоча Ф. Котлер не чітко виділяє її

Продовження табл. 3.14

1	2	3
		у своїх роботах, проте зазначає необхідність її врахування в маркетинговому аналізі (це власне компанія, посередники, постачальники, конкуренти, цільові споживачі і контактні аудиторії)
Генрі Мінцберг [117]	Рольова теорія менеджменту та концепція організаційної структури	Виділяє п'ять основних структур організації: проста структура, машинна бюрократія, професійна бюрократія, організація дивізійної форми, адхократична організація, серед яких лише машинна бюрократія характеризується первинною роллю техноструктури (економічної складової), в усіх інших головна роль належить угрупованням людей (соціальній складовій)
М. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоурі [30]	Теорія менеджменту	Автори розглядають різні підходи до управління організацією (процесний, системний, ситуативний), згідно з кожним із цих підходів передбачається, що організація складається з людей. На основі цього автори пропонують свій підхід: розглядати підприємство як соціотехнічну систему, оскільки в ній люди разом з технікою використовуються для виконання роботи
О. В. Лавізіна [211]	Концепція управління життєвим циклом організації, що розуміється як соціальна система	У даній концепції автор надає виняткове значення соціальній компоненті (персоналу підприємства), внаслідок чого пропонує модель підприємства як соціосистеми
В. Герасимчук [212]	Управління підприємством як соціально-економічною системою	Вважає підприємство за соціально-економічну систему, структуру якої визначає зовнішнє середовище, оскільки в ньому перебувають і споживачі, і постачальники, й усі інші учасники ринку
О. Єськов [213]	Гуманістична концепція соціального управління на підприємстві	Розглядає лише соціальну складову, однак підкреслює наявність й економічної. Дана концепція репрезентує узагальнення соціальних теорій в економіці, що сформувалися на даний момент: людського капіталу, людських стосунків, гуманізації праці, збагачення праці, виробничої демократії, участі у прибутку, гуртків якості, якості трудового життя
Л. В. Батченко [214]	Соціальне управління на підприємстві	Передбачає наявність і соціальної, й економічної складових підприємства, проте робить акцент на соціальній складовій та управлінні нею за допомогою спеціальних органів – відділів соціального розвитку (постійних або тимчасових)

Закінчення табл. 3.14

1	2	3
А. В. Катаєв [215]	Теорія і практика соціально-орієнтованого маркетинг-аудиту	Основною у складі підприємства автор вважає соціальну складову, однак наявність і значущість економічної складової не заперечує. Основу соціальної складової вбачає у соціальній відповідальності підприємства перед персоналом, споживачами, партнерами та суспільством взагалі. Найбільш ефективним інструментарієм контролю й оцінки соціальної складової вважає маркетинг-аудит

Використовуючи результати наведеного літературного огляду, проведемо аналіз поглядів науковців щодо сутності підприємства як соціально-економічної системи:

Лише два автори (М. С. Дороніна, В. Герасимчук) чітко вказують на те, що підприємство є соціально-економічною системою, і на наявність у цій системі економічної та соціальної складових.

Кілька авторів (Ф. Котлер, Л. В. Батченко, А. В. Катаєв, коло інтересів яких або становить маркетинг, або змістовно пов'язане з маркетингом) передбачають наявність обох складових – і соціальної, й економічної, однак прямо на них не вказують. Саме вони підкреслюють, що соціальна складова пов'язана не тільки з управлінням персоналом, але і з соціальною відповідальністю перед іншими учасниками ринку.

Деякі автори (Генрі Мінцберг, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі), які є представниками теорії менеджменту, розглядають підприємство як соціо-технічну систему, що, на наш погляд, видається не зовсім правильним. Так, дійсно, у складі підприємства може бути виділена технічна складова, однак необхідно зауважити, що вона не вирішує усіх тих економічних питань, які постають перед підприємством як учасником економічних відносин. Інакше кажучи, технічна складова дійсно існує, але як частина більшої – економічної складової підприємства. Крім того, слід відзначити неформалізованість соціальної складової у роботах цих авторів (люди, що входять до складу організації, у цих підходах ототожнюються з деякими механізмами, які забезпечують функції організації: люди являють собою або необхідні атрибути, або ресурси процесів, або умовну підсистему), що призводить, у свою чергу, до нехтування нею при розробці багатьох питань управління.

Також існує погляд (О. В. Лавізіна) на підприємство лише як на соціосистему з повним ігноруванням його економічної складової, що взагалі не відповідає реальності.

Підводячи загальний підсумок, зауважимо, що більшість сучасних науковців, праці яких присвячені даному питанню, концентруються в основному на розгляді соціальної складової, що можна пояснити зміною суспільних поглядів на людину як частину соціуму. Це виявляється у всебічному розвитку сучасної людини, посиленні її впливу на кінцевий результат господарських процесів, використанні в економічній сфері різних видів її (людини) енергії (інтелектуальної, духовної, емоційної) [208].

Усе сказане вище дозволяє дійти головного висновку: на сьогодні не існує комплексного розуміння підприємства як соціально-економічної системи, структура якої складається з двох основних взаємопов'язаних на основі маркетингу елементів – економічної та соціальної складових. Саме таке визначення міститься в положеннях запропонованої концепції.

Причому економічна складова ґрунтується на конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вона (конкурентоспроможність) дає уявлення про положення підприємства на ринку порівняно з усіма його конкурентами у той чи інший момент часу, тобто дає можливість зіставляти два або більше підприємств однієї галузі та визначати, котре з них займає вигідніше положення та має більший потенціал як результат попереднього досвіду діяльності.

У традиційній літературі економічна складова асоціюється виключно з матеріальними ресурсами (капітал чи технологія) і процесами на підприємстві, тобто ігнорується системний зв'язок економічної та соціальної складових, у результаті кожна з них розглядається окремо. Однак у запропонованій концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підкреслюється наявність такого зв'язку, що повністю відповідає реаліям існування сучасного підприємства.

Дійсно, якщо вважати конкурентоспроможність за основу економічної складової системи підприємства, можна бачити, що конкурентоспроможність залежить не тільки від матеріальних факторів, але значною мірою і від вигідності його партнерських зв'язків, що дають підприємству додаткові переваги перед конкурентами, чим посилюють його потенціал.

З іншого боку, мало хто з науковців (тільки В. Герасимчук) указує на те, що соціальна складова системи підприємства ґрунтується на якості не тільки внутрішніх взаємозв'язків (між членами колективу), а й зовнішніх – між підприємством, споживачами, партнерами, органами державного управління і місцевого самоврядування, територіальною громадою, міжнародною спіль-

нотую. Також важливим моментом є те, що, якщо підприємство не буде економічно вигідним для суспільства, воно просто не зможе існувати.

Поняття соціальної складової підприємства складніше, ніж здається на перший погляд. Історія розвитку країн з ринковою економікою демонструє, що економічні сили ринку, взяті у чистому вигляді, суперечать загальнолюдській моралі і принципам соціальної відповідальності, а за певних умов можуть призводити до соціальних, економічних та екологічних потрясінь.

Саме на даному історичному етапі розвитку України через низку об'єктивних соціальних та економічних причин особливої актуальності набуває урахування соціальної складової системи підприємства. У сучасних наукових працях з економічної теорії, соціології, менеджменту і маркетингу стверджується, що при визначенні пріоритетів і принципів розвитку соціальної сфери потрібне тристороннє співробітництво – між державою, бізнесом і громадськими організаціями (професійними об'єднаннями працівників) [215]. Іншими словами, реалізація соціальної політики на рівні держави не можлива без участі підприємств. Для цього необхідні усвідомлення керівниками підприємств відповідальності перед суспільством, прийняття і реалізація принципів соціальної відповідальності бізнесу.

Проте коли підприємство стає на шлях соціальної відповідальності, слід ураховувати, що для нього це матиме як позитивні, так і негативні наслідки. Серед позитивних наслідків можна виділити такі:

- зміцнення репутації та іміджу в очах широкої громадськості і як результат – поліпшення взаємодії з органами влади як на державному, так і на місцевому рівні, з територіальною громадою, міжнародною спільнотою, а також значною мірою підвищує лояльність споживачів до товарів та самого виробника;
- підвищення мотивованості та ефективності праці персоналу і як наслідок – зростання ефективності ведення бізнесу;
- підвищення привабливості для ділового співтовариства (для усіх видів партнерів та інвесторів).

Як негативні наслідки слід розглядати:

- зростання цін на продукцію в результаті витрат на соціальні програми;
- суб'єктивно мотивоване невдоволення деяких інвесторів через надмірне вкладення коштів у соціальні програми;
- можливе виникнення в покупців інформаційної асиметрії через відсутність єдиного стандарту подання соціальної інформації.

Урахування появи можливих позитивних та негативних наслідків при розробці і реалізації програм соціальної відповідальності дозволяє скоректувати дії й, отже, підвищити їх ефективність.

Проблема ідентифікації поняття «соціальна відповідальність» досить глибоко розглянута у роботі А. В. Катаєва [215]. Ґрунтуючись на даних, наведених автором, можна дійти висновку, що як серед науковців, так і серед представників бізнесу та споживачів немає єдиного погляду на визначення сутності соціальної відповідальності бізнесу. Переважає думка, що соціальна відповідальність – це своєчасна сплата податків та участь підприємства у благодійності. Такий погляд свідчить про низький (початковий) рівень соціальних відносин у суспільстві, а це вимагає негайних дій з боку бізнесу щодо виправлення ситуації.

Як шлях вирішення зазначеної проблеми та перехід на новий етап соціальних відносин пропонується на основі соціальної відповідальності об'єднати усіх учасників бізнес-процесів, тобто власників і персоналу підприємств, їх партнерів і споживачів. При цьому соціальна відповідальність відображає системний зв'язок, що об'єктивно існує у системі «споживач – підприємство – партнер». По суті, соціальна відповідальність являє собою злагодженому взаємодію усіх трьох елементів даної системи на основі безперервного обміну інформацією. Як уже зазначалося, такий обмін інформацією може бути реалізований лише на основі маркетингової діяльності.

Беручи до уваги усе сказане, не можна не погодитись із твердженням, що між економічною та соціальною складовими існує тісний взаємозв'язок, зумовлений наявністю системних зв'язків у такій соціально-економічній системі, якою є підприємство. У сучасних умовах соціальна складова набуває особливого значення на усіх рівнях економіки, й ігнорування її призводить не тільки до порушень на рівні системи-підприємства, але і на вищому рівні – у системі «споживач – підприємство – партнер».

Положення 2. У процесі функціонування і розвитку підприємство, споживачів його продукції та партнерів доцільно розглядати як систему «споживач – підприємство – партнер». Об'єднання підприємства, споживача і партнера у систему можливе з огляду на ті властивості, які притаманні відкритим системам відповідно до системного підходу.

Управління соціальною відповідальністю підприємства базується на маркетинговій діяльності. У світовій практиці соціально-орієнтовані програми маркетингу являють собою останнє покоління розробок маркетингової

науки. У наш час концепція маркетингу партнерських відносин є найбільш прогресивною, а прийняття соціально-орієнтованих принципів цієї концепції – умовою перемоги в конкурентній боротьбі. Основна ідея маркетингу партнерських відносин полягає в тому, що об'єктом управління маркетингом стає не сукупне рішення про покупку, а соціальні відносини з покупцем та іншими учасниками (стейкхолдерами) процесу купівлі-продажу [23; 118; 119; 121; 124; 128; 134; 135; 197; 215].

Однак слід зазначити, що хоча дослідники і говорять у своїх роботах про необхідність співробітництва споживача, підприємства та його партнерів, але розробок з комплексного вивчення цього питання не створено. Лише іноді автори розглядають співробітництво двох елементів (споживач – підприємство [201] чи підприємство – партнер [199]) в окремих видах діяльності, проте частіше діяльність усіх згаданих елементів розглядається окремо. Тому перед даним дослідженням постає завдання вивчити взаємодію усіх трьох елементів – споживача, підприємства та його партнерів – з погляду системного підходу та виявити зв'язуючий елемент.

Виходячи з поданої раніше інформації, таким елементом є маркетингова діяльність підприємства. Дійсно, об'єднання двох елементів – споживача та підприємства – відбувається на основі двостороннього зв'язку: з одного боку, споживачі (дистриб'ютори чи кінцеві покупці) «інформують» підприємство про певні потреби і мають певні очікування стосовно діяльності підприємства із задоволення цих потреб, з іншого боку, підприємство, здійснюючи свою діяльність, пропонує споживачам продукцію певної якості. Таким чином, реалізацію та високу якість цього зв'язку може забезпечити лише маркетингова діяльність підприємства. У разі об'єднання споживача та підприємства у єдину систему можна спостерігати появу синергетичного ефекту: скорочення трансакційних витрат на пошук споживача; економія ресурсів споживачів за рахунок підвищення якості та одночасна економія ресурсів у виробництві внаслідок реалізації ефекту масштабу; скорочення терміну випуску товарів і проведення бізнес-операцій; спрощення процесу проведення маркетингових досліджень унаслідок двосторонньої зацікавленості; забезпечення бажаного комплексного ефекту від розробки нових товарів для споживача і суспільства в цілому. Отже, функціонування цих елементів у системі дає більший ефект, ніж сумарний ефект кожного елемента окремо. Однак перехід до тісної взаємодії у згаданій системі «споживач – підприємство» від підприємства потребує перебудови та значного розвитку маркетингового підрозділу, оскільки навіть той маркетинговий підрозділ, який успішно вирішував поставлені пе-

ред ним завдання у рамках підприємства, не зможе ефективно виконувати покладені на нього функції у межах нової системи «споживач – підприємство».

У свою чергу, між підприємством та його бізнесовими партнерами (постачальниками будь-якого виду ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності – матеріальних, фінансових, інформаційних чи трудових) також існує двосторонній зв'язок: з боку підприємства – це певні потреби та очікування підприємства відносно ресурсів, що постачає партнер; з боку партнера – якість ресурсів, що постачаються. Таким чином, відбувається продовження двостороннього зв'язку системи «споживач – підприємство»: споживач потребує та очікує від підприємства якісної продукції, а якість продукції, яку виготовляє підприємство, пряму залежить від якості ресурсів, що постачають йому партнери. З урахуванням наявності таких зв'язків система «споживач – підприємство» може бути перетворена на систему «споживач – підприємство – партнер». У цьому разі синергетичний ефект співробітництва трьох суб'єктів ще більше посилюється від об'єднання ресурсів та узгодження інтересів не тільки підприємства і споживача, підприємства і партнера, а також споживача та партнера, між якими виникає відповідний, хоча й непрямий зв'язок. Приєднання партнера як третього елемента системи також вимагає подальшого розвитку маркетингової діяльності підприємства з метою досягнення відповідності новим вимогам. Необхідність удосконалення маркетингової діяльності саме підприємства пояснюється тим, що воно є найбільш активним суб'єктом запропонованої системи «споживач – підприємство – партнер» і виступає ініціатором її створення шляхом поглиблення взаємодії усіх суб'єктів.

Об'єднання цих складових у систему є правомірним, якщо виходити з властивості цілісності, притаманній відкритим системам. Цілісність забезпечується наявністю у всіх суб'єктів системи єдиної мети: крім того, що кожен з учасників, об'єднаних у систему, отримує користь від такого об'єднання для своєї діяльності, система в цілому має мету задоволення загальних потреб суспільства, тобто в результаті поліпшується соціальна та економічна ситуація у суспільстві.

Положення 3. Головними складовими формування маркетингових стратегій у процесі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства є його конкурентоспроможність, бізнесова привабливість партнерів щодо співпраці з ним та готовність споживачів до споживання продукції цього підприємства.

Активність діяльності системи «споживач – підприємство – партнер» залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також від стадії життєвого циклу самої системи. Проте управління цією системою має бути впорядкованим процесом, що відбувається відповідно до стратегічної спрямованості, яку доцільно обирати згідно з сукупністю стратегій, тобто стратегічним набором альтернатив життєдіяльності системи «споживач – підприємство – партнер». У свою чергу, стратегічний набір повинен становити ієрархічну сукупність загальних, конкурентних і функціональних стратегій для кожного з компонентів системи (крім кінцевих споживачів). Об'єднуючою, єдиною стратегією для всієї системи «споживач – підприємство – партнер» виступає маркетингова стратегія, що реалізується в усіх компонентах системи через єдиний маркетинговий центр, створений на основі перебудови та розвитку маркетингового підрозділу підприємства.

Оскільки процес формування маркетингової стратегії системи «споживач – підприємство – партнер», окрім залежності від складу загального стратегічного набору, зумовлюється дією специфічних факторів, доцільно їх розглянути, обґрунтувавши взаємозалежність і взаємозв'язок відповідно до умов, що склалися останнім часом в економічному та соціальному просторі.

Специфічними факторами формування маркетингової стратегії в процесі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства є його конкурентоспроможність, бізнесова привабливість партнерів щодо співпраці з ними та готовність споживача до споживання продукції підприємства.

Положення 4. Конкурентоспроможність підприємства – це стан (на відміну від існуючого визначення конкурентоспроможності як спроможності до конкуренції) його економічних ресурсів і результатів їх використання у порівнянні з конкурентами. Необхідно розрізняти конкурентоспроможність економічну (внутрішню), тобто за складовими економічних ресурсів – фінансових, матеріальних, трудових, інноваційних, інформаційних (останні два – як нематеріальні активи), та соціальну (зовнішню), тобто привабливий імідж підприємства. Для оцінювання внутрішньої конкурентоспроможності доцільно обрати кількісні методи (факторний аналіз), зовнішньої – якісний метод (експертного опитування).

Для того щоб розкрити сутність запропонованого визначення конкурентоспроможності, проведемо аналіз літератури щодо поглядів на це питання (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Дослідження літературних джерел щодо погляду на сутність конкурентоспроможності

Автор	Напрямок розробок	Сутність поглядів
1	2	3
Ф. Котлер [179]	Теорія маркетингу	Конкурентоспроможність є не стабільною, а змінною властивістю системи (конкурентні переваги послідовно змінюватимуть одна одну). Розглядає конкурентоспроможність як унікальне поєднання, комплекс конкурентних переваг, що підсилюють одна одну і групуються навколо однієї центральної ідеї
Ж. - Ж. Ламбен [198]	Теорія менеджменту	Розглядає конкурентоспроможність як сукупність конкурентних переваг – зовнішніх, заснованих на ринковій силі, зумовлених пропозицією покупця підвищеної цінності, і внутрішніх, що базуються на продуктивності і, як наслідок, на нижчих витратах
Л. В. Балабанова [200]	Стратегічний підхід до маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств	Окремо виділяє: Конкурентоспроможність окремого товару, тобто краще, порівняно з товарами-конкурентами, співвідношення сукупності якісних і вартісних характеристик товару за їх відповідності умовам ринку (певного сегменту), що забезпечує максимальне задоволення потреб і створює перевагу товару на конкурентному ринку;
		Конкурентоспроможність підприємства – його здатність ефективно адаптуватися до змін конкурентного маркетингового середовища, використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля на пріоритетних напрямках роботи, тобто конкурентоспроможність підприємства відбиває можливість ефективної фінансово-господарської діяльності та прибуткової реалізації комплексу заходів, які воно має у своєму розпорядженні, з метою досягнення позицій лідера в умовах конкурентного ринку
В. Е. Машченко [202]	Системне корпоративне управління	Конкурентоспроможність компанії – це ефективність її функціонування за короткий проміжок часу
В. П. Тарасова [203]	Термінологія, що використовується в економічній сфері	Конкурентоспроможність товару – здатність продукції бути більш привабливою для споживача (покупця) порівняно з іншими виробами аналогічного виду і призначення, завдяки кращій відповідності своїх якісних і вартісних характеристик вимогам даного ринку і споживчим оцінкам

Закінчення табл. 3.15

1	2	3
Т. Б. Харченко [205]	Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як спосіб ринкового реформування економіки	Конкурентоспроможність – це зумовлене економічними, соціальними та політичними факторами становище країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках
Р. А. Фатхутдінов [216, 217]	Управління конкурентоспроможністю організації	Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які репрезентовано на цьому ж ринку

Базуючись на літературному огляді, можна зробити такі висновки:

Проблемі вивчення конкурентоспроможності приділили увагу багато відомих фахівців у галузі менеджменту та маркетингу [197; 198; 200; 202; 203; 205; 216; 217].

Слід підкреслити деяку розбіжність підходів до визначення конкурентоспроможності на різних рівнях – на рівні товару [200; 203], підприємства [197; 198; 200; 202; 205], країни [205].

Деякі автори визначають конкурентоспроможність деякого ідеального об'єкта без прив'язки до якогось одного рівня [216; 217]. На основі їх поглядів дамо таке визначення конкурентоспроможності будь-якого об'єкта: це стан системи, в якому даний об'єкт перевищує інші аналогічні об'єкти за заданими параметрами в умовах одного зовнішнього середовища в певний момент часу.

Крім того, слід зазначити, що деякі автори [218 – 220] намагаються пов'язати між собою категорії «конкурентоспроможність» та «потенціал», однак рівень дослідження цього питання є дуже низьким.

Таким чином, з погляду концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства доцільно розглядати лише конкурентоспроможність підприємства, оскільки конкурентоспроможність товару являє собою дуже вузьке поняття та певним чином ураховується у конкурентоспроможності підприємства, а конкурентоспроможність країни – дуже широке поняття, що потребує розробки та управління на рівні держави. Необхідно також уточнити зв'язки категорій «конкурентоспроможність» та «потенціал» відповідно до запропонованої концепції.

Ґрунтуючись на наведеному визначенні конкурентоспроможності ідеального об'єкта, у даній роботі запропоновано розглядати конкурентоспроможність підприємства як стан його ресурсів і результатів їх використання у порівнянні з конкурентами. Важливою відмінністю даного визначення від існуючих поглядів є підкреслення того, що це стан системи, а не властивість чи спроможність до конкуренції. Таке твердження пояснюється тим, що властивість чи спроможність може бути як набута, так і втрачена. Однак підприємство протягом усього свого життєвого циклу від створення до припинення існування перебуває у певному стані конкурентоспроможності, який може бути змінений, але не може бути втрачений.

Конкурентоспроможність підприємства на будь-якому етапі життєвого циклу відповідно до визначення підприємства як соціально-економічної системи слід розглядати за двома складовими: економічною (внутрішньою) та соціальною (зовнішньою). Такий погляд є актуальним, тому що й економічна, і соціальна складові, а також їх співвідношення визначають положення системи підприємства у зовнішньому середовищі в той чи інший момент часу.

У свою чергу, економічна складова конкурентоспроможності базується на наявності та використанні підприємством його економічних ресурсів: фінансових, матеріальних, трудових, інноваційних та інформаційних (табл. 3.16). Причому два останніх – інноваційні та інформаційні – являють собою нематеріальні ресурси, однак їх відносять до економічних ресурсів, бо в певний момент вони можуть бути переведені у матеріальні ресурси (продані чи обміняні).

Таблиця 3.16

Напрямки оцінки економічної складової конкурентоспроможності підприємства

Ресурси підприємства	Напрямки оцінки
1	2
Фінансові	Достатність для розрахунків з постачальниками, споживачами, персоналом, органами державного та місцевого управління; Забезпеченість внутрішніх процесів підприємства фінансовими ресурсами
Матеріальні	Якість основних матеріалів, технологій, інструментів та готового продукту
Трудові	Рівень кваліфікації фахівців; Достатність мотивації персоналу (матеріальний та психологічний аспект); Рівень соціального забезпечення персоналу

Закінчення табл. 3.16

1	2
Інноваційні	Ефективність реалізації ресурсозберігаючих технологій; Можливості оновлення застарілого обладнання та технологій; Рівень науково-технічних розробок
Інформаційні	Якість джерел стратегічної інформації; Якість збирання, передачі, обробки і видачі необхідної інформації; Рівень організації інформаційних потоків на підприємстві

Оскільки усі зазначені види ресурсів можуть бути оцінені кількісними методами, то для комплексної оцінки економічної складової конкурентоспроможності доцільно використовувати сучасні методи обробки кількісної інформації, що вже зарекомендували себе в економічній галузі, наприклад, факторний метод [221].

Основою соціальної складової конкурентоспроможності є такий нематеріальний ресурс як імідж підприємства. Потрібно уточнити, що у даній роботі під іміджем слід розуміти позитивну ділову репутацію серед інших учасників ринку, а не набір візуальних ознак, як часто трактують імідж [23]. Імідж не належить до економічних ресурсів, бо він є невід'ємною частиною підприємства, він не може бути вилучений та проданий чи обмінаний. Саме з цієї причини імідж не може бути кількісно оцінений, тому необхідно проводити аналіз іміджу за якісними ознаками. Найефективнішим методом якісної оцінки вбачається метод експертного опитування.

Доцільно проводити експертну оцінку іміджу підприємства як основи соціальної складової його конкурентоспроможності за напрямками [215; 222], поданими у табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Напрямки оцінки соціальної складової конкурентоспроможності підприємства

Напрямок оцінки	Складові оцінки
1	2
Взаємовідносини з органами влади державного та місцевого рівнів	Виплата податків у повному обсязі; дотримання законів; підтримання соціальної політики держави; участь у вирішенні екологічних проблем; забезпечення економічного розвитку країни, регіону; допомога незахищеним верствам населення

Закінчення табл. 3.17

1	2
Етика взаємовідносин із зовнішніми партнерами (постачальники, посередники)	Виконання обов'язків, відповідальність, чесність, порядність, відкритість
Етика взаємовідносин з внутрішніми партнерами	Соціальна політика на підприємстві; соціальні гарантії, пільги працівникам та співробітникам; відповідальність керівництва перед акціонерами; фінансова прозорість бізнесу; репутація керівництва
Етика взаємовідносин зі споживачами	Відповідність продукції потребам споживачів; забезпечення якості продукції

Високі оцінки експертів за наведеними у таблиці характеристиками відповідають високій соціальній конкурентоспроможності підприємства, яка, у свою чергу, має значний вплив на підвищення економічної та загальної конкурентоспроможності підприємства. Для збільшення ступеня відповідності отриманих результатів реальній ситуації пропонується введення вагових коефіцієнтів та розрахунок інтегральної оцінки іміджу підприємства.

Повертаючись до питання зв'язку категорій «конкурентоспроможність» і «потенціал», слід зазначити, що дослідники [218 – 220] дотримуються єдиної думки, а саме: розмір потенціалу підприємства пропорційний рівню конкурентоспроможності цього підприємства. З позицій даного дослідження цей зв'язок має прямо протилежний напрям. Пояснимо останнє твердження.

Оскільки управління конкурентоспроможністю підприємства традиційно відносять до сфери задач маркетингу, то відповідно вона формується на основі маркетингової діяльності і в результаті прямо залежить від рівня розвитку та ступеня інтеграції маркетингу в організаційну структуру підприємства. Таким чином, конкурентоспроможність відбиває рівень маркетингового стратегічного потенціалу підприємства (що є складовою потенціалу підприємства в цілому) у порівнянні з конкурентами, тобто рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від потенціалу підприємства, а не навпаки.

Для цілісного розуміння концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності слід також більш детально розглянути такі фактори формування маркетингової стратегії, як привабливість партнера з погляду співпраці з ним та готовність споживача до споживання продукції підприємства.

Положення 5. Привабливість партнера доцільно розглядати як його властивість задовольняти бізнесові інтереси підприємства щодо постачання

ресурсів, необхідних для сталого розвитку останнього. Як метод оцінювання доцільно обрати якісний (експертного опитування) за такими складовими: ефективність фінансової діяльності, етап ЖЦП, впровадження технологічних і продуктових інновацій, кваліфікаційний склад трудових ресурсів, якість продукції, імідж підприємства на ринку.

Діяльність будь-якого підприємства тісно пов'язана з діяльністю його партнерів. Як відомо, партнерами можуть бути і постачальники, що надають підприємству необхідні для його виробництва ресурси, і посередники, що купують продукцію підприємства (оптом чи крупним оптом) для її подальшої реалізації (дрібним оптом чи вроздріб). Акцентуємо увагу на тому, що тут розглядаються лише партнери-постачальники, бо партнери-посередники у цьому випадку можуть бути віднесені до споживачів.

Щодо партнерів-постачальників досліджуване підприємство є споживачем, тому ефективність його діяльності значною мірою залежить від своєчасного постачання його партнерами ресурсів належної якості, як-от: матеріальних, фінансових, інформаційних чи трудових ресурсів. Таким чином, привабливість партнера доцільно розглядати як його спроможність задовольняти бізнесові інтереси підприємства з постачання ресурсів, потрібних для сталого розвитку останнього. Цей показник являє собою якісну характеристику, тому для його оцінювання слід використовувати якісні методи. Найдоцільнішим вбачається застосування методу експертного опитування за наведеними нижче складовими (табл. 3.18).

Деякі з наведених складових насправді можуть бути оцінені кількісними методами (наприклад, ефективність фінансової діяльності чи технологічних і продуктових інновацій), однак експерти, що проводять оцінювання для даного підприємства, можуть не мати доступу до такої закритої інформації підприємства-партнера, тому доцільно заздалегідь орієнтуватися на використання якісних методів.

Положення 6. Готовність споживача до споживання продукції (виробничо-технічного призначення) – це його спроможність і бажання використовувати продукцію підприємства у власному бізнес-процесі. Дану категорію доцільно характеризувати як якісну, тому й оцінювати її потрібно якісними методами (експертного опитування) за такими складовими: організація бізнес-процесів споживача та персоналу підприємства відповідно до змін у виробничому процесі, а також економічна підготовленість до можливих перетворень. Організація бізнес-процесів споживача полягає в: організаційній

структурі, організації управління, організації виробництва; організація персоналу базується на організації праці та готовності до організаційних змін (аналіз можливого опору персоналу). Економічна підготовленість до можливих перетворень характеризується фінансовим станом споживача, який визначається за показниками платоспроможності, фінансової незалежності та левериджу, ділової активності, кредиторської заборгованості, ліквідності, та етапом ЖЦП.

Таблиця 3.18

Напрямки оцінки бізнесової привабливості партнера

Напрямок оцінки	Складові оцінки	Показники оцінки
Стан	Ефективність фінансової діяльності	Показники платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості
	Етап ЖЦП	Найвищими балами оцінюються етапи стабілізації й оновлення
	Впровадження технологічних і продуктових інновацій	Обсяг витрат на інновації, розвиток, дослідження
	Кваліфікаційний склад трудових ресурсів	Кількісний і якісний склад персоналу
Статус на ринку	Якість продукції	Оцінка рівня якості іншими споживачами, що мають досвід використання даної продукції
	Імідж підприємства на ринку	Оцінка позитивного чи негативного образу даного підприємства на ринку

Щодо фактора готовності споживача до споживання продукції підприємства, слід звернути увагу на той факт, що методи оцінки організованих споживачів (споживачів-підприємств) і кінцевих споживачів мають деякі відмінності.

Для оцінки кінцевих споживачів доцільно вживати термін «лояльність споживача до продукції підприємства», який відбиває бажання і фінансову можливість придбання і використання кінцевим споживачем продукції підприємства. Цей показник також треба визначати за напрямками: встановлення повного реального і невираженого (потенційного) попиту, рівень поінформованості щодо продукції підприємства, кількість лояльних споживачів та індекс лояльності, з'ясування уподобань і намірів споживачів. Для визначення лояльності споживача до продукції підприємства необхідно застосовувати як кількісні, так і якісні методи.

Однак у даному дослідженні йдеться, у першу чергу, про організованих споживачів, тому має сенс уживати термін «готовність споживача до споживання продукції підприємства», який доцільно визначати як його спроможність і бажання використовувати продукцію підприємства у власному бізнес-процесі. Цей фактор найкраще оцінювати як якісну категорію з тих же причин, що і при оцінці партнерів (табл. 3.19) (можлива недоступність конфіденційної інформації).

Таблиця 3.19

Напрямки оцінки готовності споживача до споживання продукції підприємства

Напрямок оцінки	Складові оцінки	Показники оцінки
Економічна підготовленість до можливих перетворень	Ефективність фінансової діяльності	Показники платоспроможності, ліквідності, фінансової незалежності та левериджу, ділової активності та кредиторської заборгованості
	Етап ЖЦП	Найвищими балами оцінюються етапи стабілізації й оновлення
Організація бізнес-процесів та персоналу споживача	Організаційна структура	Ефективність побудови вертикальних та горизонтальних зв'язків для подальшого співробітництва
	Організація управління	Готовність управлінської ланки до побудови відносин співпраці
	Організація виробництва	Ефективність організації виробничих процесів, готовність технології та обладнання до використання запропонованої продукції
	Організація персоналу	Оцінка кваліфікаційного рівня та кількісного складу персоналу щодо здатності працювати з новою продукцією
	Готовність персоналу до організаційних змін	Оцінка можливого опору персоналу

Слід зазначити, що для експертної оцінки як привабливості партнера, так і готовності споживача також має сенс ввести вагові коефіцієнти та звести отримані результати за допомогою інтегральної оцінки, яка характеризує загальну привабливість тих чи інших потенційних учасників системи «споживач – підприємство – партнер» та їх готовність до формування цієї системи. Крім того, для підвищення об'єктивності або перевірки отриманих результатів оцінювання рекомендується залучати групу незалежних експертів.

Положення 7. Отже, усі три фактори формування маркетингової стратегії – конкурентоспроможність, бізнесова привабливість партнерів щодо

співпраці з ними та готовність споживача до споживання продукції підприємства – можуть бути оцінені за допомогою зазначених вище показників, що дозволяє певним чином формалізувати процес формування стратегічних альтернатив і спрощує їх обґрунтований вибір.

Відомо, що традиційно маркетингова стратегія розглядається лише як функціональна стратегія на основі загальної стратегії підприємства [197 – 199]. Однак маркетингова стратегія, розроблена маркетинговим центром системи «споживач – підприємство – партнер», повинна координувати дії усіх трьох учасників системи, а отже, вона не може розглядатися лише як функціональна. Маркетингова стратегія у згаданій системі має бути первинною і навіть ширшою, глобальнішою, ніж окремі стратегії учасників. Саме таке тлумачення маркетингової стратегії у концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства відображує роль маркетингу як філософії бізнесу.

Необхідно зауважити, що крім традиційних стратегій, тобто корпоративної, конкурентної та функціональних, у системі «споживач – підприємство – партнер» з'являється ще один рівень стратегії – глобальна стратегія, тобто стратегія поведінки усієї системи «споживач – підприємство – партнер». Ця стратегія визначає загальні цілі системи «споживач – підприємство – партнер» та задає найбільш оптимальний шлях досягнення визначених цілей. Реалізація глобальної стратегії системи «споживач – підприємство – партнер» можлива лише на основі узгоджених дій усіх трьох підсистем: споживача, підприємства, партнера. Таким чином, глобальна стратегія тісно пов'язана з корпоративними стратегіями самого підприємства, його споживача та партнера (рис. 3.11).

Щодо ієрархії стратегій самого підприємства, вона при створенні системи «споживач – підприємство – партнер» залишається незмінною: наявні усі три рівня стратегій – корпоративна, що відбиває концепцію, місію та цілі підприємства; конкурентна, що визначає конкурентну позицію підприємства; функціональні, що відображують внесок, очікуваний від кожного підрозділу окремо, проте потрібний для реалізації загальної корпоративної стратегії і досягнення цілей підприємства. Таким чином, маркетингова стратегія підприємства відноситься саме до функціональних стратегій. Однак, при об'єднанні підприємства зі споживачем та партнером у нову систему роль маркетингової стратегії дещо змінюється. У цій ситуації маркетингова стратегія підприємства повинна не тільки задавати маркетингову орієн-

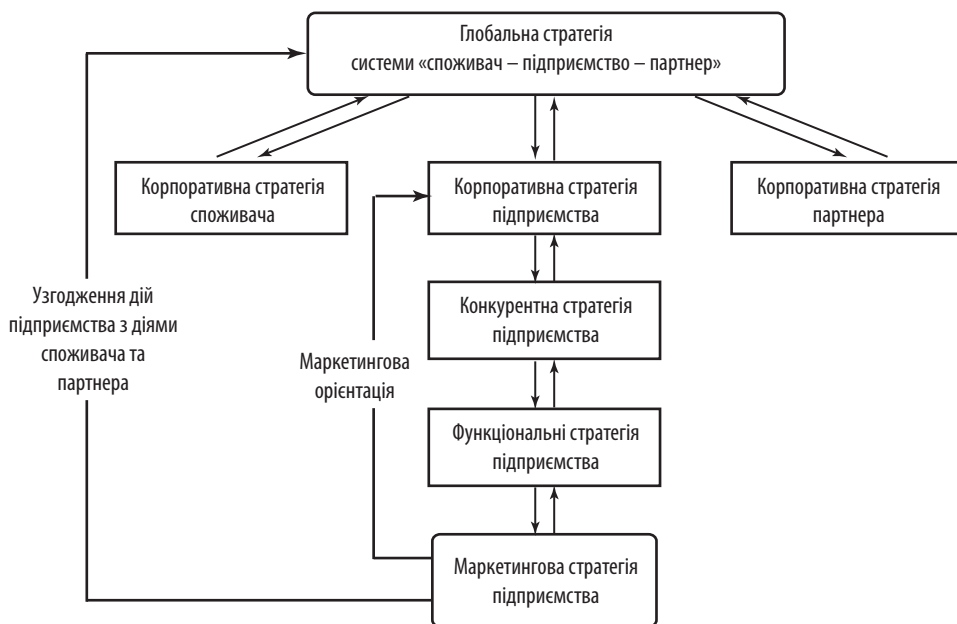


Рис. 3.11. Ієрархія стратегічного управління маркетингом у системі «споживач – підприємство – партнер»

тацію для корпоративного рівня стратегічного управління підприємством, але й, оскільки саме підприємство виступає ініціатором створення системи «споживач – підприємство – партнер» та є найбільш активним учасником внутрішніх взаємовідносин у новій системі, повинна бути тим єдиним об'єднуючим елементом, що дозволяє узгодити різнонаправлені дії усіх трьох підсистем: споживача, підприємства та партнера. Певна річ, підприємство не може диктувати корпоративні та інші види стратегій ні споживачеві, ні партнераві, та сформувати власне стратегічне управління таким чином, щоб уся система «споживач – підприємство – партнер» працювала найефективнішим образом цілком реально. Шляхом врахування при формуванні маркетингової стратегії вищезазначених факторів: конкурентоспроможності самого підприємства, бізнесової привабливості партнерів щодо співпраці з ними та готовності споживача до споживання продукції підприємства – підприємство може узгоджувати свої дії по відношенню до партнерів і споживачів, в результаті роблячи свій внесок в реалізацію глобальної стратегії системи «споживач-підприємство-партнер».

Положення 8. Кінцевим етапом формування і реалізації маркетингової стратегії є оцінка її ефективності. Відповідно до моделі соціально-економічної системи, ефективність доцільно розглядати у двох напрямках: соціальна та економічна ефективність. При чому, для визначення загального ефекту існування системи «споживач – підприємство – партнер» слід визначати два види ефективності для кожної з підсистем: споживача, підприємства та партнера.

М. Мескон, М. Хедоурі та Ф. Альберт зазначають, що стратегія – це комплексний план, сформульований для здійснення місії організації та досягнення її цілей [30]. Таким чином, будь-яка стратегія передбачає не тільки планування та реалізацію плану, а й наявність певного результату, за яким можна визначити ефективність цієї стратегії. Так, з позицій концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства головним критерієм запровадження стратегії є її ефективність – як економічна, так і соціальна (відповідно до моделі підприємства як соціально-економічної системи).

Обґрунтованість цієї тези можна довести, виконавши аналіз наукової літератури щодо погляду на те, що запорукою стратегії є її ефективність – як економічна, так і соціальна (відповідно до моделі підприємства як соціально-економічної системи) (табл. 3.20):

Таблиця 3.20

Дослідження літературних джерел

Автор	Напрямок розробок	Сутність поглядів
1	2	3
Т. А. Заяць [199]	Теорія та практика управління маркетингом	Оцінка ефективності маркетингової діяльності – розрахунок відношення витрат на маркетинг та обсягів продажу
К. В. Пивоваров [223]	Фінансово-економічний аналіз господарської діяльності комерційних організацій	Ефективність – якісна характеристика виробництва, одержувана зіставленням ефекту виробництва з обсягом ресурсів, спожитих у процесі створення матеріальних благ
Л. М. Чистов [224]	Вимірювання результату та аналіз ефективності виробництва	Пропонує визначати ефективність шляхом поділу застосованої виробничої сили, під якою розуміється концентрація корисних властивостей оцінюваної системи, на середньорічну вартість використаних ресурсів
А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулін [225]	Теорія фінансового аналізу	Пропонують визначати ефективність авансованих ресурсів та ефективність спожитих ресурсів, а також оборотність і рентабельність коштів або їх джерел

Закінчення табл. 3.20

1	2	3
О. В. Єфімова [226]	Аналіз ефективності у сфері громадського харчування	Ефективність слід визначати за рентабельністю капіталу, що використовується
Р. Шмален [227]	Теорія і практика економіки підприємства	Основними показниками діяльності підприємства вважає економічність – отримання певного результату при якнайменших витратах або заданому обсязі витрат, а також фінансову стійкість і прибуток (рентабельність)
В. В. Новожилов [228]	Проблеми вимірювання витрат і результатів при плануванні	Ефективність визначає як відношення ефекту та витрат, необхідних для виробництва цього ефекту
Б. М. Генкін [229]	Економіка і соціологія праці	Визначає ефективність як співвідношення ефекту і витрат на його отримання
М. Г. Решоткіна [230]	Ефективність діяльності підприємства	Ефективність розуміється як додаткова вартість, одержувана організацією на основі використання нею ресурсів зовнішнього і внутрішнього середовища. Вказує на можливість оцінки не тільки кількісних, але і якісних показників діяльності організації

На основі наведеної інформації зроблено такі висновки:

Окрім поточної оцінки стану підприємства, істотний науковий інтерес становить також визначення ефективності діяльності підприємства, що доводить велика кількість наукових робіт, присвячених цій темі [199; 223 – 230].

Деякі з наведених визначень ефективності [199; 224; 225] вбачаються частковими, такими, що не відбивають основних цілей діяльності підприємства, концентруючи увагу на тих чи інших елементах економічної складової такої діяльності.

Інші автори подають загальне визначення ефективності [223; 224, 227 – 229] як відношення корисного ефекту (результату) до витрат на його отримання.

Лише М. Г. Решоткіна [230] звертає увагу на можливість не тільки кількісних, але і якісних проявів результату діяльності підприємства.

Зрозуміло, що у будь-якому випадку природнім для підприємства є націленість на максимальний позитивний результат, як економічний, так і соціальний.

Виходячи з висновків, зроблених на підставі проведеного аналізу літературних джерел, пропонується ефективність розглядати як співвідношення показника результатів та показника витрат, тобто

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Приріст показника результатів за даний період}}{\text{Приріст витрат за даний період}}.$$

Використовуючи запропоноване визначення для економічної ефективності, спочатку слід вихідні показники подати у вартісному вигляді. Що стосується встановлення соціальної ефективності, то можна спочатку провести експертну оцінку вихідних показників, а вже на основі її результатів виконувати розрахунок. Причому пропонується економічну та соціальну ефективність не зводити в одне поняття, тому що саме поелементний аналіз дозволить з'ясувати, яка складова діяльності – соціальна чи економічна – потребує більшої уваги на наступному етапі функціонування системи.

Так, економічна ефективність при проведенні аналізу буде відбивати результативність використання економічних ресурсів – фінансових, матеріальних, трудових, інноваційних та інформаційних, а соціальна дасть уявлення про результативність діяльності підприємства у соціальній сфері (доцільність та вигідність), а також про сам процес розвитку взаємовідносин з зовнішніми та внутрішніми контактними групами. Слід відзначити, що визначення соціальної ефективності неможливо провести без використання маркетингової інформації.

Для системи «споживач – підприємство – партнер» також необхідно визначення ефективності її функціонування. Оскільки ця система включає у свій склад крім підприємства ще дві підсистеми: споживача і партнера, запровадження стратегії яких теж впливає на загальний ефект (може його як збільшувати, так і зменшувати), – то для визначення ефективності функціонування системи «споживач – підприємство – партнер» рекомендується проводити оцінку ефективності усіх трьох підсистем, тобто як підприємства, так і споживача та партнера, за двома запропонованими напрямками: соціальна ефективність та економічна ефективність. Таким чином, можна визначити, який внесок, позитивний чи негативний, робить кожна підсистема у реалізацію глобальної стратегії системи «споживач – підприємство – партнер» і скоректувати її дію.

Положення 9. Маркетингова діяльність є витратною, що дозволяє стверджувати про її ризикованість, тому ризик доцільно розподілити на стартовий (початковий), який виникає на етапі формування стратегії, і поточний, що характерний для стадії її реалізації. Факт існування ризику не може слугувати причиною відмови від впровадження стратегії, бо його необхідно розглядати як керований параметр, що може бути передбачений, зменшений або усуне-

ний. Але з економічної точки зору впливати доцільно лише на ідентифікований (пізнаний) ризик. Стартовий ризик можливо визначати за складовими: управлінська (щодо прийняття необґрунтованих рішень), інформаційний, матеріальний, фінансовий. Поточний ризик доцільно визначати за складовими: виробничий, управлінський, фінансовий, інформаційний, матеріальний, трудовий, споживчий, ціновий, валютний, міжнародний. Слід враховувати, що для кожної з підсистем: споживача, підприємства та партнера – об'єднання у систему «споживач – підприємство –партнер» несе свої ризики, при чому стартові ризики збільшуються, а поточні зменшуються.

Оскільки маркетингова діяльність є витратною, це дозволяє говорити про її ризикованість [231; 232]. У процесі формування маркетингової стратегії необхідно враховувати ризик вкладання коштів як з позиції витрат на можливі збитки, так і з позиції збільшення витрат на її реалізацію.

В. В. Вітлінський та С. І. Наконечний [64] визначають економічний ризик як категорію, пов'язану з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору, яка відображає ступінь досягнення очікуваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих та неконтрольованих чинників за наявності прямих і зворотних зв'язків. При визначенні ризику також слід акцентувати увагу саме на контрольованих та неконтрольованих чинниках (явищах, процесах), які спричиняють невідомість результатів, тобто конфліктність, бо вони є джерелом ризику.

Згідно зі специфікою концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності ризик доцільно розподілити на стартовий (початковий), який виникає на етапі формування стратегії, і поточний, що супроводжує стадію її реалізації.

Однак факт існування ризику не може служити причиною відмови від впровадження стратегії, бо його необхідно розглядати як керований параметр, що може бути передбачений, зменшений або усунений. Але з економічної точки зору впливати доцільно лише на ідентифікований (пізнаний) ризик.

На *рис. 3.12* наведена схема управління ризиком у процесі формування і реалізації стратегії. На основі поданої схеми можна стверджувати, що найкраще управлінню піддається структурований ризик, тобто не тільки ідентифікований, але й визначений кількісно.

З метою поліпшення управління маркетинговими ризиками та зменшення ризикованості маркетингової діяльності пропонується і стартовий, і поточний ризик визначати за складовими (*табл. 3.21*).

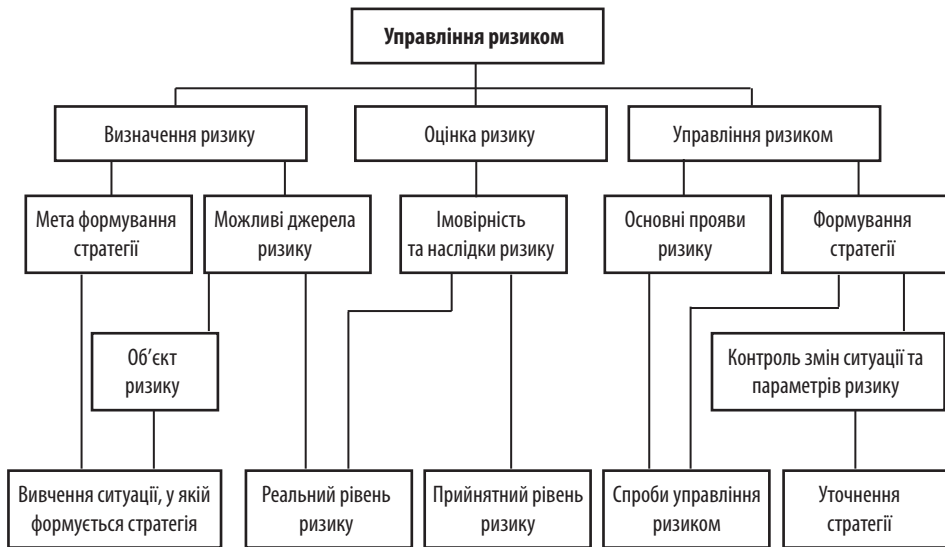


Рис. 3.12. Управління ризиком у процесі формування і реалізації стратегії

Таблиця 3.21

Напрямок оцінки стартового і поточного ризиків з метою поліпшення управління маркетинговими ризиками та зменшення ризикованості маркетингової діяльності

Вид ризику	Джерела ризику
1	2
<i>1. Складові стартового ризику</i>	
Управлінський ризик	Прийняття необґрунтованих рішень керівництвом
Інформаційний ризик	Неповна, запізнена, неадекватна реальності, неточна інформація
Матеріальний ризик	Недостатність або невідповідність якості ресурсів
Фінансовий ризик	Невдалі масштабні інвестиції, неплатежі за поставлену продукцію, неоптимальний розподіл фінансових ресурсів
<i>2. Складові поточного ризику</i>	
Управлінський ризик	Прийняття необґрунтованих рішень керівництвом
Інформаційний ризик	Неповна, запізнена, неадекватна реальності, неточна інформація
Матеріальний ризик	Недостатність або невідповідність якості ресурсів
Фінансовий ризик	Невдалі масштабні інвестиції, неплатежі за поставлену продукцію, неоптимальний розподіл фінансових ресурсів
Виробничий ризик	Відсутність або недостатній рівень технологій та обладнання

Закінчення табл. 3.21

1	2
Трудовий ризик	Недостатність трудових ресурсів, невідповідність рівня кваліфікації персоналу вимогам
Споживчий ризик	Несприйняття нової продукції, невідповідна купівельна спроможність, непередбачена зміна уподобань
Ціновий ризик	Встановлення занадто низьких або занадто високих цін
Валютний ризик	Несприятливі впливи коливання валютних курсів
Міжнародний ризик	Відмінності культурних та релігійних традицій, глобальна конкуренція

Важливим є також той факт, що об'єднання споживача, підприємства та партнера у єдину систему є ризикованим для кожної з підсистем:

- для споживача – це ризик незадоволення його потреб у складі даної системи (при об'єднанні з даним конкретним підприємством та його партнером), що, у свою чергу, загрожує зниженням якості продукції споживача, що виробляється за допомогою продукції даного підприємства і залежить від її якості, а також зміною звичних та налагоджених термінів постачання вихідної продукції за рахунок заміни послуг традиційних постачальників на послуги даного підприємства;
- для підприємства – необхідність підлаштовуватись під дії інших підсистем (споживача та партнера) системи «споживач – підприємство – партнер» може призвести до значного збільшення витрат на соціальні потреби, тобто встановлення та підтримку взаємовідносин зі споживачем та партнером, що в результаті може призвести до зменшення значень економічних показників;
- для партнера – приєднання до системи «споживач – підприємство – партнер» несе ризик відмови від контрактів, можливо більш вигідних з економічної точки зору, з іншими підприємствами або ризик зміни умов інших, вже укладених контрактів у несприятливий для партнера бік.

Таким чином, можна зауважити, що для усіх трьох підсистем: споживача, підприємства та партнера найбільш ризикованим є початковий етап об'єднання у систему «споживач – підприємство – партнер», оскільки на цьому етапі значно посилюються: значна вирогідність прийняття невірного рішення керівництвом відносно вибору інших підсистем для побудови даної системи, недостатність інформаційного забезпечення, можлива невідповідність ресурсів підсистем (як матеріальних, так і фінансових) відносно одна

одної. Але, що стосується поточних ризиків, які виникають вже після того, як система «споживач – підприємство – партнер» сформувалася, то вони, навпаки, значною мірою зменшуються, оскільки тісна взаємодія усіх трьох підсистем: споживача, підприємства та партнера, – забезпечує безперервну циркуляцію повної, вчасної, адекватної та точної інформації у системі «споживач – підприємство – партнер» без будь яких перешкод, а це виключає або зменшує більшість поточних ризиків.

Усі наведені види ризиків можуть бути визначені кількісно за допомогою відносних показників, що характеризують очікуване та ймовірне значення негативної зміни факторів нестабільності зовнішніх та внутрішніх чинників і можуть бути об'єднані у традиційний показник – коефіцієнт варіації. За допомогою коефіцієнта варіації можна встановлювати ступінь ризику впровадження певної маркетингової стратегії, а також здійснювати управління певними видами ризику.

Таким чином, методологічною основою формування та реалізації маркетингових стратегій промислового підприємства є запропонована і обґрунтована концепція. Викладені положення концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства узагальнено у табл. 3.22.

Таблиця 3.22

Положення концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства

Характеристика або явище	Існуючі погляди (тлумачення)	Запропоноване тлумачення
1	2	3
Сучасне підприємство	Загальноприйнята точка зору: підприємство – це відкрита соціотехнічна система. Наявні деякі нечисленні наукові розробки, що розглядають підприємство як відкриту соціально-економічну систему	Сучасне підприємство є відкритою соціально-економічною системою, підґрунтям розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу
Маркетинг	Існують дві основні наукові точки зору на роль маркетингу у діяльності підприємства: Маркетинг – функція менеджменту; Маркетинг – інформаційна основа стратегічного планування	Маркетинг розглядається як філософія бізнесу. Маркетингова інформація є підґрунтям як соціальної, так і економічної складових соціально-економічної системи-підприємства. Крім того, маркетинг зумовлює відкритість цієї системи

Продовження табл. 3.22

1	2	3
Соціальна складова системи-підприємства	Ґрунтується на якості тільки внутрішніх взаємозв'язків (між членами колективу); зовнішні зв'язки (між підприємством, споживачами, партнерами, органами державного управління і місцевого самоврядування, територіальною громадою, міжнародною спільнотою) ігноруються	Характеризує як внутрішні взаємозв'язки між членами колективу (персоналом), так і зовнішні – між підприємством, споживачами, партнерами, органами державного управління і місцевого самоврядування, територіальною громадою, міжнародною спільнотою. Причому споживач, підприємство та його партнери повинні бути об'єднані на основі соціальної відповідальності
Економічна складова системи-підприємства	Асоціюється виключно з матеріальними ресурсами (капітал чи технологія) та процесами на підприємстві	Ґрунтується на конкурентоспроможності підприємства та вигідності його партнерських зв'язків, що відбивають системний зв'язок економічної складової з соціальною
Система «споживач – підприємство – партнер»	У наукових роботах багатьох авторів говориться про необхідність співробітництва споживача, підприємства та його партнерів. Іноді автори досліджують співробітництво двох елементів (споживач – підприємство чи підприємство – партнер) в окремих видах діяльності, та частіше діяльність усіх згаданих елементів розглядається окремо. Отже, до сьогодні відсутні розробки з комплексного розуміння цього питання	Ґрунтуючись на властивостях, які притаманні відкритим системам згідно з системним підходом, у процесі функціонування і розвитку підприємство, його споживачів та партнерів доцільно об'єднати в систему «споживач – підприємство – партнер»
Маркетингові стратегії	Маркетингова стратегія формується та реалізується як функціональна стратегія на базі загальної стратегії підприємства	Головними складовими формування маркетингових стратегій підприємства є його конкурентоспроможність, бізнесова привабливість партнерів щодо співпраці з ними та готовність споживача до споживання продукції підприємства. Головним критерієм реалізації стратегії є її поелементна ефективність – як економічна, так і соціальна. Загальну ефективність виводити не має сенсу

Продовження табл. 3.22

1	2	3
Економічна ефективність	Економічна ефективність дорівнює загальній ефективності діяльності підприємства, що може бути виражена як відношення корисного ефекту (результату) до витрат на його отримання. В складі загальної ефективності практично не виділяється	Кінцевим етапом формування і реалізації маркетингової стратегії є оцінка її ефективності. Відповідно до моделі соціально-економічної системи, ефективність доцільно розглядати у двох напрямках: соціальна ефективність (пропонується розглядати як співвідношення показника результатів та показника витрат: вихідні показники виводяться на основі експертних оцінок) та економічна ефективність (пропонується розглядати як співвідношення показника результатів та показника витрат, причому вихідні показники подати у вартісному вигляді). Для визначення загального ефекту існування системи «споживач – підприємство – партнер» слід визначати два види ефективності для кожної з підсистем: споживача, підприємства та партнера
Конкурентоспроможність	Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які репрезентовано на цьому ж ринку. Спостерігається розбіжність підходів до визначення конкурентоспроможності на різних рівнях – товару, підприємства, країни	Це стан його ресурсів і результатів їх використання порівняно з конкурентами. Конкурентоспроможність доцільно розглядати як економічну (внутрішню) – фінансова, матеріальна, трудова, інноваційна, інформаційна складові, та соціальну (зовнішню) – привабливий імідж підприємства
Бізнесова привабливість партнера	Дана категорія раніше не розглядалася	Привабливість партнера – його властивість задовольняти бізнесові інтереси підприємства щодо постачання ресурсів, необхідних для сталого розвитку останнього
Готовність споживача до споживання продукції підприємства	Дана категорія раніше не розглядалася	Методи оцінки організованих споживачів (споживачів-підприємств) і кінцевих споживачів мають деякі відмінності. Для організованих

Продовження табл. 3.22

1	2	3
		<p>споживачів, доцільно використовувати показник «готовності споживача до споживання продукції даного підприємства» — це його спроможність і бажання використовувати продукцію підприємства у власному бізнес-процесі.</p> <p>Відносно оцінки кінцевих споживачів доцільно використовувати показник «лояльності споживача до продукції підприємства», який відбиває бажання і фінансову можливість придбання і використання кінцевим споживачем продукції підприємства</p>
Ризикованість маркетингової діяльності	Маркетингова діяльність є ризикованою. Управління ризиками можливе на основі стандартів ризик-менеджменту	<p>Маркетингова діяльність є витратною, що дозволяє говорити про її ризикованість. Ризик доцільно розподілити на стартовий (початковий), що виникає на етапі формування стратегії, та поточний, характерний для стадії її реалізації. Ризик у даному випадку — керований параметр: може бути передбачений, зменшений або усунений</p> <p>Слід ураховувати, що для кожної з підсистем: споживача, підприємства та партнера — об'єднання у систему «споживач-підприємство-партнер» несе свої ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ для споживача — це ризик незадоволення його потреб у складі даної системи, що, у свою чергу, загрожує зниженням якості продукції споживача, а також зміною звичних та налагоджених термінів постачання вихідної продукції за рахунок заміни послуг традиційних постачальників на послуги даного підприємства;

Закінчення табл. 3.22

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ для підприємства – можливе значне збільшення витрат на соціальні потреби, тобто встановлення та підтримку взаємовідносин зі споживачем та партнером, що в результаті може призвести до зменшення значень економічних показників; ▪ для партнера – ризик відмови від контрактів, можливо більш вигідних з економічної точки зору, з іншими підприємствами або ризик зміни умов інших, вже укладених контрактів у несприятливий для партнера бік. <p>Причому стартові ризики усіх трьох підсистем збільшуються, а поточні зменшуються</p>

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що викладені положення концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства суттєво і найкраще відрізняються від існуючих завдяки збагаченню змісту структурних характеристик, їх доповненню, удосконаленню складу етапів та розширенню предметної області.

Розмаїття видів людської діяльності зумовляє велику різноманітність методів дослідження, які можуть бути класифіковані за різними критеріями [246]. Причому на сучасному етапі прослідковується все тісніша взаємодія між дослідженнями науковими та практичними. Однак кожен науковець, формулюючи ту чи іншу теорію, розробляє власну методологію, використовуючи індивідуальний, такий, що відповідає саме цій теорії, набір методів і принципів [208, 240, 247 – 251].

Вивчення усього спектра методів наукового пізнання дозволяє сформувати на основі запропонованої концепції систему принципів, яка й становитиме методологію стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства.

У сучасній науці використовується багаторівнева структура методологічного знання. Усі методи наукового пізнання поділяються на такі основні групи (класифіковані за ступенем загальності та широтою застосування) [246]:

1. Філософські методи, серед яких найдавнішими є діалектичний і метафізичний. По суті, кожна філософська концепція має методологічну функцію, є своєрідним способом розумової діяльності, тому філософські методи не вичерпуються двома названими. До їх числа також відносять такі методи, як аналітичний (характерний для сучасної аналітичної філософії), інтуїтивний, феноменологічний, герменевтики (розуміння) та ін.

Принципи філософії реально функціонують у науці у вигляді загальних регуляторів, універсальних норм, які утворюють у своїй сукупності методологічну програму найвищого рівня. Ця програма повинна бути не жорсткою схемою, шаблоном, стереотипом, за яким «викроюють і перекроюють факти», а лише дуже гнучким і динамічним загальним керівництвом для дослідження.

Усе вагомішу роль у сучасному науковому пізнанні відіграє діалектико-матеріалістична методологія [247]. Вона реально функціонує не у вигляді жорсткої й однозначної сукупності норм, «рецептів» і прийомів, а як діалектична і гнучка система загальних принципів і регуляторів людської діяльності, зокрема мислення в його цілісності. Тому важлива задача діалектико-матеріалістичної методології полягає в розробці загального способу діяльності, у розвитку таких категоріальних форм, які були б максимально адекватними загальним законам існування найоб'єктивнішої дійсності. Проте кожна така форма не є дзеркальним відображенням дійсності й не перетворюється автоматично на методологічний принцип. Для того щоб стати таким принципом, загальні діалектичні положення повинні набути форми нормативних вимог, своєрідних розпоряджень, які (у поєднанні з регуляторами інших рівнів) визначають спосіб дії суб'єкта при пізнанні та зміні реального світу. Об'єктивна детермінована система діалектико-логічних принципів, як і взагалі всіх соціальних норм, служить основою для подальшого суб'єктивного використання їх як засобу пізнання і практичного оволодіння дійсністю.

Проілюструємо сказане на прикладі деяких найважливіших принципів діалектичного методу:

Об'єктивність – філософський, діалектичний принцип, що ґрунтується на пізнанні дійсності в її реальних закономірностях і загальних формах. Основний зміст даного принципу можна виразити у вигляді таких вимог: а) виходити з діяльності (практики) у всьому її обсязі й розвитку; б) усвідомити і реалізувати активну роль суб'єкта пізнання та дії; в) виходити з фактів у їх сукупності й уміти відбивати логіку речей у логіці понять; г) виявити

внутрішню єдність (субстанцію) предмета як глибинну основу всіх його формоутворень; д) уміло вибрати адекватну даному предмету систему методів і свідомо, послідовно реалізовувати її; е) розглянути предмет у відповідному соціокультурному контексті, в рамках певних світоглядних орієнтацій; ж) підходити до всіх процесів і явищ конструктивно-критично і діяти відповідно до логіки даного предмета.

Всебічність – філософський, діалектичний принцип пізнання та інших форм діяльності, що виражає загальний зв'язок усіх явищ дійсності. Включає такі основні вимоги: а) виділення предмета дослідження і проведення його меж; б) цілісний «багатоаспектний» розгляд предмета дослідження; в) вивчення в чистому вигляді кожної зі сторін предмета; г) здійснення пізнання як процесу, що розгортається углуб і вище, у єдності інтенсивної та екстенсивної його сторін; д) вичленовування суті, головної сторони предмета, субстанціональної його властивості. Принцип всебічності найтісніше пов'язаний з філософським принципом конкретності і загальнонауковим принципом системності.

Конкретне (конкретність) – філософська категорія, що вивчає річ (або систему взаємопов'язаних речей) у сукупності всіх її сторін і зв'язків, яка відображається на емпіричному етапі або на теоретичному етапі). На основі цієї категорії розгортається діалектичний принцип конкретності, що включає низку вимог: а) «вивести» дане явище з його субстанціональної ознаки (головної, істотної сторони) і відтворити його як діалектично розчленоване ціле; б) прослідкувати заломлення загального в одиничному, сутності – в явищах, закону – в його модифікаціях; в) урахувати різноманітні умови місця, часу й інші обставини, що змінюють буття цього предмета; г) виявити специфічний механізм взаємозв'язку загального й одиничного; д) розглянути даний предмет у складі ширшого цілого, елементом якого він є.

Історизм – філософський, діалектичний принцип, що є методологічним вираженням саморозвитку дійсності в плані її спрямованості по осі часу у вигляді цілісної безперервної єдності таких станів (тимчасових періодів), як минуле, сучасне і майбутнє. Даний принцип включає такі основні вимоги: а) вивчення дійсного, сучасного стану предмета дослідження; б) реконструкція минулого – розгляд генезису, виникнення та основних етапів його історичного руху; в) передбачення майбутнього, прогнозування тенденцій подальшого розвитку предмета.

Принцип суперечності – діалектичний принцип, який має за основу реальні суперечності речей і який зводиться до таких основних вимог: а) виявлення

наявної суперечності; б) всебічний аналіз однієї з протилежних сторін даної суперечності; в) дослідження іншої протилежності; г) розгляд предмета як єдності (синтезу) протилежностей у цілому на основі знання кожної з них; д) визначення місця суперечності в системі інших суперечностей предмета; е) дослідження етапів розвитку даної суперечності; ж) аналіз механізму вирішення суперечності як процесу і результату її розгортання і загострення. Діалектичні суперечності в мисленні, що відбивають реальні суперечності, необхідно відрізняти від так званих «логічних» суперечностей, які виражають плутанину і непослідовність думки й заборонені законами формальної логіки.

2. Загальнонаукові підходи і методи дослідження, які одержали широкий розвиток і застосування в сучасній науці. Вони виступають як своєрідна «проміжна методологія» між філософією і фундаментальними теоретико-методологічними положеннями спеціальних наук.

Якщо філософські категорії втілюють у собі гранично можливий ступінь спільності – конкретно-загальне, то загальнонауковим поняттям властиве переважно абстрактно-загальне (однакове), що і дозволяє виразити їх абстрактно-формальними засобами, тобто існує можливість їх формалізації, уточнення засобами математичної теорії, символічної логіки.

На основі загальнонаукових понять і концепцій формуються відповідні методи і принципи пізнання, які й забезпечують зв'язок та оптимальну взаємодію філософії зі спеціально-науковим знанням і його методами. До числа загальнонаукових принципів і підходів належать системний і структурно-функціональний, кібернетичний, вірогідності, моделювання, формалізації та ін.

3. Спеціально-наукові методи – сукупність способів, принципів пізнання, дослідницьких прийомів і процедур, що застосовуються в тій або іншій науці й відповідають одній з основних форм руху матерії. Це методи механіки, фізики, хімії, біології і соціально-гуманітарних наук.
4. Дисциплінарні методи – система прийомів, що використовуються в тій чи іншій науковій дисципліні, яка входить до якої-небудь галузі науки або виникла на стику наук. Кожна фундаментальна наука є комплексом дисциплін, які мають свій специфічний предмет і свої своєрідні методи дослідження.
5. Методи міждисциплінарного дослідження як сукупність низки синтетичних, інтеграційних засобів (виникли як результат поєднання елементів різних рівнів методології), націлених головним чином на стики наукових дисциплін. Широке застосування ці методи знайшли при реалізації комплексних наукових програм.

Таким чином, ієрархія зазначених вище методів може бути подана графічно (рис. 3.13).

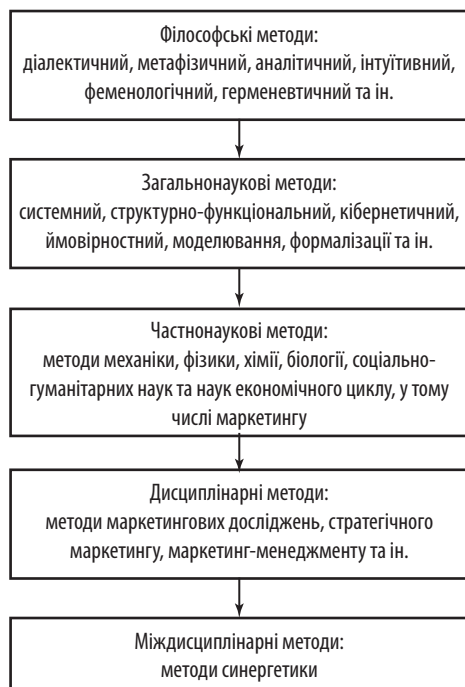


Рис. 3.13. Ієрархія методів наукового пізнання

Для розробки та реалізації концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства необхідно сформулювати систему принципів, дотримання яких забезпечує ефективність дослідження проблем стратегічного управління та його практичної реалізації. Ця система відображує методологію запропонованої концепції, тобто використання тих чи інших методів пізнання на різних етапах запровадження концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства.

До даної системи доцільно ввести такі групи принципів:

- Дослідження підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що забезпечуватиме науковий рівень застосовуваних методик вирішення зовнішніх та внутрішніх суперечностей, які є джерелом розвитку;
- Стратегічне управління підприємством як відкритою соціально-економічною системою на основі маркетингу як філософії бізнесу в умовах трансформації у систему «споживач – підприємство – партнер»;

- Формування та реалізація маркетингових стратегій підприємства у складі системи «споживач – підприємство – партнер» на різних стадіях її життєвого циклу.

Причому перша група принципів реалізується через використання філософських, загальнонаукових та міждисциплінарних методів, а друга та третя – за допомогою спеціально-наукових та дисциплінарних методів пізнання.

Аналіз та узагальнення публікацій [208; 215; 240; 246 – 251] дали змогу визначити базові принципи наукових досліджень стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства:

- у дослідженнях підприємства як відкритої соціально-економічної системи значну увагу слід приділяти чіткості постановки проблеми, обґрунтуванню вихідної позиції та напрямів розвитку дослідження, що дозволяє отримати об'єктивні наукові результати;
- для забезпечення наукової строгості дослідження стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності й водночас практичної прийнятності його результатів варто поєднувати методи дедукції та індукції;
- для визначення з достатньою повнотою закономірностей існування підприємства як відкритої соціально-економічної системи слід використовувати міждисциплінарний та системний підходи;
- сучасне підприємство потрібно досліджувати як складну відкриту систему, зосереджуючи увагу не тільки на вивченні засобів упорядкування стратегічного управління, а й на причинах нестабільності, лінійності зв'язків підприємства із зовнішнім і внутрішнім середовищем, можливостях впливу на ці середовища;
- для якнайглибшого розуміння закономірностей стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства треба не тільки аналізувати явища, а й синтезувати, узагальнювати їх;
- аналізувати та оцінювати елементи підприємства необхідно за критерієм їх взаємосприяння його функціонуванню й розвитку як складної соціально-економічної системи;
- у дослідженнях підприємства як відкритої соціально-економічної системи слід виконувати попереднє її чітке обмеження.

В умовах трансформації окремих суб'єктів взаємовідносин – підприємства, споживачів та партнерів – у систему «споживач – підприємство – партнер» істотно змінюється система принципів стратегічного управління

підприємством як відкритою соціально-економічною системою на основі маркетингу як філософії бізнесу, тому пропонується запровадити таку систему принципів:

Соціалізація – головна увага приділяється людському або соціальному аспекту управління: стратегічне управління спрямовується на людину, на те, щоб зробити спільні зусилля людей ефективнішими. Прогресивне стратегічне управління ґрунтується на інтеграції інтересів, соціальному партнерстві, співпраці, взаємній вигоді, свідомій взаємодії, що реалізується на основі соціальної відповідальності. Найважливішим правилом стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства стає орієнтація на загальнолюдські цінності;

Комунікативність – стратегічне управління спрямоване на формування нової культури бізнесу, чесність та довіру; воно покликане сприяти створенню комунікації між людьми та системами на основі оцінки внеску кожного учасника у спільний результат діяльності;

Проактивність – стратегічне управління повинно бути націлене на попереджувальні дії, що забезпечують ріст і розвиток підприємства та всієї системи «споживач – підприємство – партнер»; акцент робиться на ті проблеми, які відповідають цілям майбутнього системи;

Рефлексивність – регулярне впровадження інновацій у внутрішньому середовищі системи, забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміни у зовнішньому середовищі; активне формування позитивної орієнтації соціальної складової системи на можливі швидкі зміни у масштабах та характері діяльності;

Нелінійність – урахування у стратегічному управлінні можливої зміни курсу розвитку в той чи інший момент часу відповідно до зміни умов, наявності запасних варіантів поведінки системи;

Обмежена різноманітність – визначення певної обґрунтованої кількості альтернативних стратегічних шляхів досягнення мети, з яких має бути вибрано один, той, що найбільше відповідає заданим критеріям;

Ефективність – оцінка стратегічного управління через забезпечення отримання соціально виправданого прибутку.

Формування та реалізація маркетингових стратегій підприємства у складі системи «споживач – підприємство – партнер» на різних стадіях її життєвого циклу будуть ефективними, якщо відповідатимуть таким принципам [215; 248 – 251]:

формування маркетингової стратегії слід починати з чіткого визначення потреби, формулювання на цій основі кінцевої мети впливу на ситуацію;

- головними складовими формування маркетингової стратегії повинні бути: як традиційна складова – SWOT-аналіз, як специфічні складові – конкурентоспроможність підприємства, бізнесова привабливість партнерів щодо співпраці з ними та готовність споживача до споживання продукції підприємства;
- у процесі формування маркетингової стратегії потрібно обов'язково виділити етап визначення можливих альтернатив, різних шляхів досягнення мети, різних підходів розв'язання кожної задачі, аналізу переваг і недоліків кожної альтернативи, щоб вибрати оптимальну;
- у ході формування та реалізації маркетингової стратегії необхідно враховувати ризикованість маркетингової діяльності, бо це дозволяє зробити керованим параметр ризику: в результаті ризик може бути передбачений, зменшений або усунений;
- критерієм оцінки реалізації маркетингової стратегії слід обрати її ефективність за елементами – економічну та соціальну;
- маркетингові стратегії мають одночасно сприяти забезпеченню стабільності системи та кращій її адаптації відповідно до динамічно змінюваних зовнішніх умов.

Розроблена система принципів для наглядності зведена у табл. 3.23.

Таблиця 3.23

Система принципів розробки та реалізації концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства

Групи принципів	Запропоновані принципи	Методи реалізації
1	2	3
Дослідження підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що забезпечуватиме науковий рівень застосовуваних методик вирішення зовнішніх та внутрішніх суперечностей, які є джерелом розвитку	<ul style="list-style-type: none"> ■ у дослідженнях підприємства як відкритої соціально-економічної системи значну увагу слід приділяти чіткості постановки проблеми, обґрунтуванню вихідної позиції та напрямів розвитку дослідження, що дозволяє отримати об'єктивні наукові результати ■ для забезпечення наукової строгості дослідження стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності й водночас практичної прийнятності його результатів варто поєднувати методи дедукції та індукції 	Філософські, загальнонаукові та міждисциплінарні методи пізнання

Продовження табл. 3.23

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> ■ для визначення з достатньою повнотою закономірностей існування підприємства як відкритої соціально-економічної системи слід використовувати міждисциплінарний та системний підходи ■ сучасне підприємство потрібно досліджувати як складну відкриту систему, зосереджуючи увагу не тільки на вивченні засобів упорядкування стратегічного управління, а й на причинах нестабільності, лінійності зв'язків підприємства із зовнішнім і внутрішнім середовищем, можливостях впливу на ці середовища ■ для якнайглибшого розуміння закономірностей стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства треба не тільки аналізувати явища, а й синтезувати, узагальнювати їх ■ аналізувати та оцінювати елементи підприємства необхідно за критерієм їх взаємосприяння його функціонуванню й розвитку як складної соціально-економічної системи ■ у дослідженнях підприємства як відкритої соціально-економічної системи слід виконувати попереднє її чітке обмеження. 	
Стратегічне управління підприємством як відкритою соціально-економічною системою на основі маркетингу як філософії бізнесу в умовах трансформації у систему «споживач – підприємство – партнер»	<ul style="list-style-type: none"> ■ соціалізація – головна увага приділяється людському або соціальному аспекту управління: стратегічне управління спрямовується на людину, на те, щоб зробити спільні зусилля людей ефективнішими. Прогресивне стратегічне управління ґрунтується на інтеграції інтересів, соціальному партнерстві, співпраці, взаємній вигоді, свідомій взаємодії, що реалізується на основі соціальної відповідальності. Найважливішим правилом стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства стає орієнтація на загальнолюдські цінності ■ комунікативність – стратегічне управління спрямоване на формування нової культури бізнесу, чесність та довіру; воно покликане сприяти створенню комунікації між людьми та системами на основі оцінки внеску кожного учасника у спільний результат діяльності 	Спеціально-наукові та дисциплінарні методи пізнання

Продовження табл. 3.23

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> проактивність – стратегічне управління повинно бути націлене на попереджувальні дії, що забезпечують ріст і розвиток підприємства та всієї системи «споживач – підприємство – партнер»; акцент робиться на ті проблеми, які відповідають цілям майбутнього системи рефлексивність – регулярне впровадження інновацій у внутрішньому середовищі системи, забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміни у зовнішньому середовищі; активне формування позитивної орієнтації соціальної складової системи на можливі швидкі зміни у масштабах та характері діяльності нелінійність – урахування у стратегічному управлінні можливої зміни курсу розвитку в той чи інший момент часу відповідно до зміни умов, наявності запасних варіантів поведінки системи обмежена різноманітність – визначення певної обґрунтованої кількості альтернативних стратегічних шляхів досягнення мети, з яких має бути вибрано один, той, що найбільше відповідає заданим критеріям ефективність – оцінка стратегічного управління через забезпечення отримання соціально виправданого прибутку 	
Формування та реалізація маркетингових стратегій підприємства у складі системи «споживач – підприємство – партнер» на різних стадіях її життєвого циклу	<ul style="list-style-type: none"> формування маркетингової стратегії слід починати з чіткого визначення потреби, формулювання на цій основі кінцевої мети впливу на ситуацію головними складовими формування маркетингової стратегії повинні бути: як традиційна складова – SWOT-аналіз, як специфічні складові – конкурентоспроможність підприємства, бізнесова привабливість партнерів щодо співпраці з ними та готовність споживача до споживання продукції підприємства у процесі формування маркетингової стратегії потрібно обов’язково виділити етап визначення можливих альтернатив, різних шляхів досягнення мети, різних підходів розв’язання кожної задачі, аналізу переваг і недоліків кожної альтернативи, щоб вибрати оптимальну 	Спеціально-наукові та дисциплінарні методи пізнання

Закінчення табл. 3.23

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> у ході формування та реалізації маркетингової стратегії необхідно враховувати ризикованість маркетингової діяльності, бо це дозволяє зробити керованим параметр ризику: в результаті ризик може бути передбачений, зменшений або усунений 	
	критерієм оцінки реалізації маркетингової стратегії слід обрати її ефективність за елементами – економічну та соціальну	
	маркетингові стратегії мають одночасно сприяти забезпеченню стабільності системи та кращій її адаптації відповідно до динамічно змінюваних зовнішніх умов	

В роботі подано принципи концептуального підходу до формування стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства, розкрито їх сутність з позиції маркетингової діяльності та запропоновано систему, в яку включено принципи стратегічного управління: рефлексивність, нелінійність, ефективність, соціалізацію, комунікативність, проактивність, обмежену різноманітність. Викладені принципи суттєво відрізняються сукупністю і тлумаченням щодо маркетингової діяльності у контексті розвитку.

3.3 Методологічний підхід до формування і реалізації стратегій маркетингової діяльності підприємства

Теорія стратегічного управління підприємством достатньо детально розглянута як в іноземній, так і у вітчизняній економічній літературі. Необхідно відзначити, що різних розумінь стратегічного управління існує дуже багато: І. Ансофф (1965) [7; 8], П. Друкер (1973) [22], М. Портер (1980) [116], Ф. Котлер (1990) [88], Ж.-Ж. Ламбен (1993) [98], Г. Мінсберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел (1997) [117], А. А. Томпсон, А. Д. Стрінкланд (1998) [252], Л. В. Балабанова (2001) [89], Я. Х. Гордон (2001) [118], П. Дойль (2002) [119] та ін. Істотним є те, що у всіх розглянутих визначеннях містяться положення про важливість ролі маркетингу в стратегічному управлінні; в деяких випадках стратегічне і маркетингове управління розглядаються як еквівалентні (зокрема, у Ф. Котлера). Таким чином, часто в літературі плутають поняття «стратегічне управління» і «маркетингове управління», що неправильно.

Стратегічне управління передбачає комплексне управління розвитком діяльності підприємства шляхом розробки на основі всебічної і повної інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище найбільш адекватних стратегій та їх реалізацію.

Під маркетинговим управлінням слід розуміти управління підприємством, в основу якого покладена маркетингова парадигма, тобто таке управління, яке не тільки враховує надану маркетинговим підрозділом інформацію, але і дотримується маркетингової орієнтації у всіх аспектах своєї діяльності. Це, у свою чергу, передбачає постійну та інтенсивну участь маркетингового підрозділу в стратегічному управлінні розвитком підприємства.

Звідси можна зробити висновок, що стратегічне управління у будь-якому випадку ґрунтується на маркетингу: саме він надає управлінській ланці необхідну інформацію про зовнішнє середовище. Таким чином, має сенс твердження, що стратегічне управління неможливе без участі маркетингового підрозділу. З іншого боку, маркетингова орієнтація розвитку підприємства виражається виключно в урахуванні вимог маркетингу у стратегіях, що розробляються і реалізуються. Це свідчить про те, що стратегічне і маркетингове управління розвитком підприємства тісно пов'язані між собою і взаємодоповнюють один одне. Отже, найбільш ефективно підприємство розвивається при їх одночасному і комплексному застосуванні.

Проте існує ще один важливий момент: ефективне маркетингове управління розвитком підприємства можливе винятково на основі маркетингової діяльності, максимально розвиненої в межах можливостей даного підприємства. В результаті виникає такий логічний взаємозв'язок: з одного боку, стратегічне управління розвитком підприємства ґрунтується на маркетинговій діяльності, яка, з іншого боку, вимагає стратегічного управління, спрямованого на її розвиток. Таким чином, стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності визначає ефективність стратегічного управління розвитком підприємства в цілому і є об'єктивно необхідним інструментом стратегічного управління.

Одним з основних елементів стратегічного управління є стратегія. З початку 1950-х рр., коли цей термін почав застосовуватися у сфері управління, визначення змісту поняття стратегії та принципів її розробки і реалізації залишаються дискусійними питаннями. Сьогодні немає єдиного погляду на сутність поняття «стратегія», що спонукає до наукового пошуку та фундаментального дослідження. Погляди вітчизняних та зарубіжних вчених щодо сутності поняття «стратегія» подані у табл. 3.24.

Таблиця 3.24

Дослідження літературних джерел щодо визначення сутності поняття «стратегія»

Автор	Напрямок розробок	Сутність поняття «стратегія»
1	2	3
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрінкланд [243]	Стратегічний менеджмент	План управління фірмою, спрямований на закріплення її позицій на ринку, задоволення потреб споживачів і досягнення визначених цілей
І. Ансофф [7,8]	Стратегічне управління	Набір правил для прийняття рішень, яким організація керується у своїй діяльності
Б. Карлоф [244]	Стратегічне управління	Узагальнена модель дій, які необхідні для координації зусиль та розподілу ресурсів компанії
М. Мескон, М. Хедоурі, Ф. Альберт [30]	Менеджмент	Комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей
Дж. О'Шоннесі [253]	Стратегічне управління	Бюджетне планування
П. Дойль [254]	Стратегічний менеджмент	Комплекс рішень, що приймаються менеджером, стосовно розміщення ресурсів підприємства та досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках
Р. Олдкорн [255]	Менеджмент	Засіб досягнення цілей компанії
У. Кінг, Д. Кліланд [256]	Стратегічне управління	Загальний напрямок дій, якого навмисно дотримується керівництво компанії для досягнення поставлених цілей
Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова [257]	Стратегічне управління	Система, яка визначає напрямки перспективного розвитку підприємства, має необхідну наукову та ресурсну базу, що забезпечує складній організації збалансованість і спільний напрямок зростання і виступає як засіб досягнення цілей підприємства
О. С. Виханський [258]	Стратегічне управління	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, який стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі і який приводить організацію до досягнення її цілей
Л. І. Євченко [259]	Стратегічне управління	Конкретизація шляхів розвитку підприємства, виходячи з динаміки зовнішнього середовища і через формулювання довгострокових цілей, пошук ресурсів для їх досягнення та планування конкретних дій на перспективу

Закінчення табл. 3.24

1	2	3
Н. А. Хрущ [260]	Стратегічне управління	Еластична, узагальнена модель розвитку суб'єкта господарювання, що містить визначені стратегічні цілі, технології, ресурси і систему управління, яка забезпечує її конкурентоспроможну дієздатність та адаптацію до реальної економічної ситуації
І. А. Каланджі [261]	Стратегічне управління	Спосіб дій, що зумовлює достатньо визначену і порівняно стійку лінію поведінки виробничо-комерційної структури на досить тривалому історичному інтервалі часу

З наведених даних можна бачити, що різні автори по-різному визначають поняття «стратегія»:

- асоціюють з поняттям «план» (А. А. Томпсон, А. Дж. Стрінклена [252], М. Мескон, М. Хедоурі, Ф. Альберт [30], Дж. О'Шоннесі [253]), однак це не зовсім правильно, оскільки планування є окремим складником стратегічного управління, тобто таке трактування є однобоким;
- прирівнюють стратегію до «деякого набору правил» (чи способу дій, напрямку дії, комплексу рішень), яких повинно дотримуватись підприємство у своїй діяльності (І. Ансофф [7; 8], П. Дойль [254], У. Кінг, Д. Кліланд [256], І. А. Каланджі [261]), проте «набір правил» є досить розмитим поняттям, оскільки такі правила не передбачають чіткої послідовності дій та можуть містити певні конфліктні установки, тобто мати двозначне трактування;
- деякі автори розглядають стратегію як модель (Н. А. Хрущ [260], Б. Карлоф [262]), та слід зазначити, що така модель повинна бути достатньо гнучкою, щоб у разі необхідності можна було б її скоригувати відповідно до непередбачених змін не тільки економічного, але й соціального середовища, що на практиці реалізувати досить важко;
- Є. А. Бельтюков та Л. А. Некрасова [257] пропонують розглядати стратегію як систему, що потребує перевірки даної системи з погляду щодо системних властивостей;
- особливої уваги потребує трактовка вітчизняними вченими (О. С. Виханський [258], Л. І. Євченко [259]) стратегії як «напряму розвитку», оскільки така трактовка найбільше відповідає цілям даного дослідження. Крім того, позитивним моментом також є те, що ці автори вказують на

зв'язок стратегії із факторами зовнішнього та внутрішнього середовища, що, як було доведено раніше, дійсно відповідає реальності. Отже, логічно ґрунтуватися на цих положеннях при розробці власного визначення поняття «стратегія» відповідно для цілей даного дослідження.

Крім того, слід звернути увагу на те, що визначенням зарубіжних вчених [7; 8; 16; 98; 252; 262; 253 – 256; 263 – 270] притаманна деяка обмеженість та фрагментарність погляду на стратегію, в той час як вітчизняні вчені дають більшу повну характеристику даного поняття [257 – 261].

Однак можна виділити ті положення, що в тій чи іншій мірі містяться в усіх наведених визначеннях: це орієнтація стратегії на довгострокову перспективу, обов'язкова відповідність стратегії місії та цілям підприємства, стратегія повинна як найефективніше управляти ресурсами підприємства, стратегія є основою для реалізації підприємством певних дій.

У результаті проведеного дослідження літературних джерел [7; 8; 16; 22; 56 – 77; 89; 90; 99; 117; 118; 119; 120] були виділені основні риси, які притаманні стратегії будь-якого рівня:

- стратегія має узгоджуватися з місією та орієнтирами, які визначила для себе організація;
- процес розробки стратегії не завершується вживанням негайних заходів, і вона реалізується з орієнтацією на певний напрям розвитку, отже, реалізація стратегії потребує певного довгострокового періоду;
- у процесі формування стратегії досить часто доводиться користуватися узагальненою, неповною та неточною інформацією щодо альтернатив розвитку, тому, щоб запобігти вибору неправильної загальної стратегії підприємства, доцільно використовувати інформацію, зібрану маркетинговим підрозділом;
- стратегія як засіб досягнення мети; проте цілі й орієнтири, яких прагне досягти підприємство, можуть змінюватись в окремі моменти часу і на різних рівнях ієрархії, тобто стратегія може корегуватися залежно від впливу деяких факторів, але основні параметри стратегії повинні залишатися незмінними;
- необхідність у даній стратегії зникає, як тільки реальний процес розвитку виводить підприємство на рівень очікуваних результатів;
- успішне застосування стратегії неможливе без зворотного зв'язку;
- сформульована і реалізована стратегія використовується для розробки подальших стратегічних проєктів (наступних стратегій).

Виходячи з результатів проведеного дослідження, як базове визначення поняття «стратегія» для подальшого дослідження доцільно використовувати таке: стратегія – це сукупність мети і напрямку дій підприємства, причому процес формування стратегії – це процес її визначення, а процес реалізації стратегії – процес її досягнення.

Наведемо пояснення запропонованого визначення. Мета – складова стратегії, яка формалізує кінцевий бажаний результат для підприємства на певний період (тобто певний етап розвитку). Напрямок дій – це складник стратегії, що при її формуванні чітко окреслює деяке коло дій, які необхідно реалізувати для досягнення бажаного результату, але водночас передбачає певну гнучкість стратегії, тобто можливість її коректування (у певних межах) у процесі реалізації стратегії відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Мета у процесі формування та у процесі реалізації стратегії залишається незмінною.

Що стосується тлумачення терміна «маркетингова стратегія», то тут слід звернути увагу на те, що маркетингова стратегія хоча формально і належить до функціональних стратегій підприємства, однак відіграє виняткову роль у стратегічному управлінні підприємством у цілому: маркетинг бере активну участь у розробці усіх стратегій підприємства усіх рівнів, що пов'язані з орієнтирами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сам термін «маркетингова стратегія» не має однозначного тлумачення і висвітлюється по-різному різними авторами (табл. 3.25).

Таблиця 3.25

Дослідження літературних джерел щодо визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Запропоноване тлумачення
1	2
Ф. Котлер [88]	Маркетингова стратегія головну увагу приділяє цільовим покупцям. Вибір стратегії передбачає такі дії: вибір ринку, поділ його на сегменти, вибір найперспективніших сегментів та концентрацію уваги на обслуговуванні й задоволенні потреб цих сегментів
Ж. - Ж. Ламбен [98]	Маркетингова стратегія визначається як складовий елемент стратегічного плану маркетингу. На думку автора, маркетингова стратегія повинна містити такі елементи: визначення одного або декількох цільових сегментів, позиціонування щодо пріоритетних конкурентів, вимоги щодо асортименту товарів, канали збуту, ціни й умови продажу, торговий персонал, його завдання та організація, реклама і стимулювання збуту, після-продажне обслуговування, гарантії, послуги, дослідження ринків

Закінчення табл. 3.25

1	2
М. Мак-Дональд [263]	Маркетингова стратегія – це засіб досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
Г. Ассель [264]	Маркетингова стратегія – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі
Г. Л. Багієв, В. М. Тарасевич, Х. Анн [265]	Маркетингова стратегія – це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрямки маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого фірма розробляє та здійснює маркетингові заходи для досягнення поставлених маркетингових цілей. Стратегія маркетингу є засобом використання фірмою власного потенціалу і досягнення успіху в зовнішньому середовищі
С. С. Гаркавенко [266]	Під поняттям «маркетингова стратегія» розуміється докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей
Н. В. Куденко [267]	Маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій
Е. А. Уткін [268]	Маркетингова стратегія – це складова всього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності. Основне завдання полягає в підтриманні та розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників підприємства, у розширенні асортименту і підвищенні якості товарів, що виробляються, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, в піднесенні ефективності діяльності

Аналіз існуючих визначень поняття «маркетингова стратегія» показує, що:

- більшість науковців (переважно іноземні [98; 263 – 265]) вважає маркетингову стратегію лише однією з функціональних стратегій, яка повинна вирішувати лише те коло завдань, що відповідають певним інтересам;
- деякі науковці (переважно вітчизняні [89; 266 – 68]) наголошують на тому, що маркетингова стратегія може істотно впливати на інші рівні ієрархії стратегічного управління.

На підставі отриманих результатів вважатимемо, що маркетингова стратегія, безперечно, є однією з функціональних стратегій підприємства, оскільки тільки вона дозволяє вирішувати певні завдання, що стоять перед підприємством, за допомогою спеціальних маркетингових методів та інструментарію (табл. 3.26).

Як відомо, у стратегічному управлінні підприємством при формуванні і реалізації стратегії необхідно враховувати принцип ієрархії. При цьому ієрархія організаційної структури підприємства визначає ієрархію стратегіч-

них цілей та ієрархію стратегій. Так, ієрархія стратегічного управління має трирівневу структуру [89; 117; 267; 260; 261]: стратегія першого (верхнього) рівня – корпоративна стратегія, стратегія другого рівня – конкурентна стратегія, що розробляється на основі корпоративної; стратегії третього рівня – функціональні стратегії, які будуються на основі конкурентної стратегії.

Таблиця 3.26

Функціональні стратегії підприємства

Функціональна стратегія	Коло завдань, що вирішує стратегія
Маркетингова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> ■ обсяг, структура ринку, портфель замовлень; ■ переваги та недоліки асортименту та якості товару; ■ розподіл коштів між стадіями продажу, просування та рекламування товару; ■ канали збуту та ін.
Фінансова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> ■ обсяг постійних і капітальних витрат; ■ джерела фінансування; ■ способи збільшення обігу капіталу; ■ результати аудиторських перевірок та ін.
Інноваційна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> ■ політика управління розвитком досліджень; ■ рівень інноваційного потенціалу; ■ кваліфікація наукового персоналу; ■ використання результатів наукових досліджень тощо
Виробнича стратегія	<ul style="list-style-type: none"> ■ ефективність виробництва; ■ рівень організації виробництва; ■ рівень управління якістю продукції; ■ резерви продуктивності праці; ■ стан охорони праці та здоров'я тощо
Стратегія постачання	<ul style="list-style-type: none"> ■ ефективність планів постачання; ■ надійність основних постачальників; ■ асортимент постачання; ■ забезпеченість складами та засобами транспортування та ін.
Кадрова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> ■ набір персоналу; ■ мотивація персоналу; ■ ефективність використання робочого часу; ■ взаємовідносини між управлінським та виробничим персоналом тощо

Однак удосконалення засад стратегічного управління розвитком підприємства в цілому та розвитком саме маркетингової діяльності підприємства вимагає запропонувати ще один рівень стратегії, що з'являється при формуванні підприємством системи «споживач – підприємство – партнер», а саме: глобальну стратегію. Глобальною вважатимемо таку стратегію, яка відбиває мету та напрямок дій усієї системи «споживач – підприємство – партнер». Формувати та реалізовувати глобальну стратегію може як маркетинговий підрозділ підприємства, що виступає ініціатором створення системи «споживач – підприємство – партнер», так і незалежний маркетинговий центр, спеціально створений у системі «споживач – підприємство – партнер». Глобальна стратегія повинна розроблятися саме маркетинговим підрозділом або центром, оскільки формування та існування системи «споживач – підприємство – партнер» можливі лише на основі маркетингової діяльності, що було доведено вище (п. 3.2).

Таким чином, не можна не погодитись з ученими [89; 266 – 268], що підкреслюють особливу роль маркетингової стратегії у стратегічному управлінні підприємством. Крім того, що маркетингова стратегія націлена на досягнення маркетингових цілей, елементи маркетингу присутні на усіх без винятку рівнях стратегічного управління підприємством (табл. 3.27), тоді як інші функціональні стратегії вирішують лише вузьке коло спеціальних завдань.

Таблиця 3.27

**Маркетингова характеристика рівнів стратегічного управління підприємством
(удосконалено за Н. В. Куденко [267])**

Показник	Ієрархія стратегічного управління			
	Глобальна стратегія	Корпоративна стратегія	Конкурентна стратегія	Функціональна (маркетингова) стратегія
1	2	3	4	5
Основні маркетингові завдання стратегічного управління	<ul style="list-style-type: none"> на основі ініціативи підприємства поєднання споживача, підприємства та партнера у єдину систему; визначення місії та цілей системи 	<ul style="list-style-type: none"> визначення місії та цілей підприємства; аналіз портфеля бізнесу підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> виявлення сильних і слабких сторін самого підприємства та його продукції; пошук конкурентних переваг; підтримання (посилення) конкурентоспроможності 	<ul style="list-style-type: none"> вибір цільових сегментів; вибір і розробка стратегії позиціонування; розробка і впровадження комплексу маркетинг-мікс;

Закінчення табл. 3.26

1	2	3	4	5
			<ul style="list-style-type: none"> підприємства та його продукції 	<ul style="list-style-type: none"> коригування стратегій інших підрозділів
Об'єкт стратегічного управління	Система «споживач — підприємство — партнер» через вплив на неї підсистеми «підприємство»	Підприємство в цілому	Конкурентоспроможність як продукції, так і підприємства в цілому	Маркетинговий підрозділ та інші функціональні підрозділи
Основні маркетингові цілі	Стабільне існування системи «споживач — підприємство — партнер» за умови вигідності для усіх трьох підсистем	<ul style="list-style-type: none"> Розвиток підприємства; ріст підприємства; збільшення прибутку; збільшення обсягів продажу 	Підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства в цілому	<ul style="list-style-type: none"> Досягаються за рахунок взаємодії усіх функціональних підрозділів; задоволення потреб споживачів; бажаний обсяг продажу; бажана частка ринку
Основні стратегії	Ситуативне переосікання трьох складових — конкурентоспроможності підприємства, привабливості партнера, готовності споживача (буде розкрито далі в роботі)	<ul style="list-style-type: none"> Загальна (портфельна) стратегія; стратегія інтенсивного росту; стратегія диверсифікації 	<ul style="list-style-type: none"> Конкурентна стратегія; стратегія низьких витрат; стратегія диверсифікації; стратегія ринкової ніші 	<ul style="list-style-type: none"> Маркетингові стратегії; стратегії вибору цільового сегмента; стратегії позиціонування
Ресурси	Розподіл за підсистемами (споживач, підприємство, партнер)	Розподіл за функціональними підрозділами підприємства	Розподіл за товарно-ринковими сегментами	Розподіл за елементами комплексу маркетингу (товар, ціна, розповсюдження, просування)
Синергія	Поєднання ресурсів, технологій та функціональної компетенції у межах системи «споживач — підприємство — партнер»	Поєднання ресурсів, технологій та функціональної компетенції у межах підприємства	Поєднання ресурсів з функціональною компетенцією в межах товарно-ринкових сегментів підприємства	Поєднання маркетингових ресурсів, компетенції та діяльності на цільових ринках підприємства

Як видно з таблиці, рівні стратегічного управління було визначено на підставі ієрархії стратегічного управління, наведеної вище: це глобальний, корпоративний, конкурентний та функціональний рівень. Причому в функціональному рівні основна увага була приділена саме маркетинговому підрозділу. Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, можна стверджувати, що маркетинг відіграє важливу роль на усіх рівнях стратегічного управління підприємством. Це пояснюється тим, що необхідність дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства існує на глобальному, корпоративному, конкурентному та функціональному рівнях. Маркетинг функціонально займає найближчу позицію до споживачів, партнерів і конкурентів підприємства, й основне навантаження маркетингової діяльності пов'язане саме з дослідженням усіх складників зовнішнього і внутрішнього середовища.

У табл. 3.28 відображено роль маркетингового підрозділу на основних етапах стратегічного управління підприємством.

Таблиця 3.28

Роль маркетингового підрозділу в стратегічному управлінні підприємством

Ієрархія стратегічного управління підприємством	Етап стратегічного управління	Роль маркетингового підрозділу
1	2	3
Глобальна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> ■ аналіз можливостей об'єднання у систему «споживач – підприємство – партнер» з тими чи іншими споживачами та партнерами; ■ побудова необхідних зв'язків та об'єднання у систему «споживач – підприємство – партнер»; ■ забезпечення стійкого існування системи «споживач – підприємство – партнер» за умови вигідності для усіх трьох підсистем 	Ключова роль та основна відповідальність разом із топ-менеджерами
Корпоративна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> ■ аналіз макросередовища (економічне, політичне, демографічне, технологічне, соціально-культурне середовище); ■ аналіз мезосередовища (середовище найближчого оточення); ■ аналіз мікросередовища (споживачі, постачальники, посередники і конкуренти, а також саме підприємство); ■ аналіз внутрішнього середовища підприємства 	Ключова роль та основна відповідальність

Закінчення табл. 3.28

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> ■ визначення місії та цілей підприємства; ■ визначення різновидів та сфер бізнесу підприємства; ■ розробка корпоративної стратегії 	Ключова роль разом із менеджерами
Конкурентна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> ■ конкурентний аналіз (реальні і потенційні конкуренти) ■ ситуаційний аналіз (аналіз портфеля бізнесу з погляду конкуренції, галузевої та ринкової привабливості, конкурентних позицій фірми та її продукції); ■ розробка конкурентної стратегії 	Основний внесок, співпрацює з іншими функціональними підрозділами, функціональними менеджерами та топ-менеджерами
Функціональна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> ■ визначення цілей та розробка стратегій інших функціональних підрозділів 	Координуюча роль, співпрацює з іншими функціональними підрозділами та їх менеджерами. Слабкий вплив
	<ul style="list-style-type: none"> ■ визначення цілей та розробка маркетингових стратегій 	Ключова роль та основна відповідальність

Як можна бачити із табл. 3.28, маркетинговий підрозділ відіграє ключову роль і несе основну відповідальність за аналіз можливостей і формування системи «споживач – підприємство – партнер», за аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, причому тісно співпрацюючи з вищою ланкою менеджменту, а також повністю відповідає за формування і реалізацію маркетингової стратегії як функціональної; маркетинговий підрозділ робить основний внесок в аналіз конкурентних позицій і формування конкурентної стратегії, причому взаємодіє з функціональними підрозділами, їх менеджерами та вищим керівництвом; найменший вплив маркетинговий підрозділ чинить на формування і реалізацію функціональних стратегій інших підрозділів (виробничого, фінансового та ін.). Таким чином, при розробці і здійсненні маркетингової стратегії обов'язково повинні бути враховані усі зазначені моменти. Однак слід підкреслити, що все сказане справедливе лише для підприємства з маркетинговою орієнтацією в управлінні.

Отже, можна зробити висновок, що маркетинг відіграє ключову роль у стратегічному управлінні маркетингово орієнтованим підприємством, а це

доводить первинність маркетингових стратегій і самого маркетингу як філософії бізнесу. Тому не можна не погодитися з Н. В. Куденком [267], який стверджує, що до маркетингових стратегій необхідно віднести і стратегії, вищі за функціональний рівень, тобто виділяти маркетингові корпоративні стратегії та маркетингові конкурентні стратегії.

Сьогодні існує велика кількість класифікацій маркетингових стратегій підприємства як у вітчизняній, так і в іноземній економічній літературі: Ф. Котлер [88], І. Ансофф [7, 8], М. Портер [40], Б. Карлоф [262], С. С. Гаркавенко [266], Н. В. Куденко [267], Р. Б. Ноздрева та Л. І. Цигічко [269], А. П. Панкрухін [270] та ін. Однак жодну із запропонованих класифікацій не можна вважати завершеною у повній мірі: у них автори наводять велику кількість маркетингових стратегій відповідно до найрізноманітніших класифікаційних ознак, однак майже не подають логічно побудованої структури класифікації. Слід також зазначити, що багато класифікацій перетинаються, тобто, наприклад, класифікації вітчизняних науковців включають елементи класифікацій іноземних науковців.

Наведемо основні особливості таких класифікацій маркетингових стратегій:

Ф. Котлер [88] – концентрує головну увагу на портфельних (матриці BCG та GE) та конкурентних стратегіях, що відповідає корпоративному та конкурентному рівням ієрархії стратегічного управління, а також розглядає функціональні маркетингові стратегії ціноутворення та просування;

І. Ансофф [7, 8] – є загальновизнаним теоретиком портфельної стратегії, що являє собою корпоративний рівень ієрархії стратегічного управління;

М. Портер [40] – об'єкт вивчення – бізнес-стратегії (ділові), які відповідно до запропонованої ієрархії стратегічного управління доцільно віднести до конкурентного рівня;

С. С. Гаркавенко [266] – подає великий перелік маркетингових стратегій за такими класифікаційними ознаками: за матрицею «товар – ринок»; за матрицею Бостонської консалтингової групи; за матрицею «Мак-Кінсі»; за М. Портером; глобальні маркетингові стратегії диференціації продукту;

Р. Б. Ноздрева та Л. І. Цигічко [269] – виділяють різновиди маркетингових стратегій за такими класифікаційними ознаками: за глобальними напрямками; за вибором цільового ринку та стратегічною перевагою (були поєднані напрямки Ф. Котлера та М. Портера, в результаті виділені за даною класифікаційною ознакою маркетингові стратегії мають досить обмежене практичне

застосування); залежно від ринкової частки (дана класифікаційна ознака не в повній мірі відповідає виділенням маркетинговим стратегіям); залежно від стану ринкового попиту; за ставленням до продукції підприємства, виходячи із завдання оптимізації загального товарного асортименту; за ставленням до продукції підприємства, виходячи із завдання оптимізації експортного товарного асортименту;

А. П. Панкрухін [270] – пропонує використовувати такі класифікаційні ознаки для класифікації маркетингових стратегій: залежно від ринкової кон'юнктури; за характеристиками підприємства-виробника; залежно від ступеня активності щодо проведення та відстоювання своєї ринкової частки; залежно від пріоритетності реалізації основних функцій маркетингу (маркетингові стратегії з першочерговим розвитком одного з елементів маркетингового комплексу);

Н. В. Куденко [267] – надає найповнішу класифікацію серед розглянутих, яка полягає у поділі маркетингових стратегій за такими класифікаційними ознаками: залежно від терміну реалізації стратегії; за рівнями стратегічного управління підприємством; за станом ринкового попиту на товари підприємства; залежно від загальнооекономічного стану підприємства та його маркетингової спрямованості; залежно від напрямів зростання; за специфікою інтенсивного зростання; за специфікою інтеграції; залежно від характеру диверсифікації; за джерелом конкурентної переваги підприємства (за М. Портером); залежно від виду (джерела) диференціації підприємства; за рівнем конкурентної активності підприємства щодо утримання (розширення) своєї ринкової частки; за різновидом наступальних конкурентних дій підприємства; залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства; за методом вибору цільового сегмента в межах загального ринку збуту; залежно від стадії життєвого циклу товарів підприємства; за елементами комплексу маркетингу.

Узагальнюючи огляд існуючих підходів до класифікації маркетингових стратегій, можна зробити такі висновки:

- не існує єдності в підходах науковців щодо класифікаційних ознак і відповідних різновидів маркетингових стратегій підприємства;
- кожна з розглянутих класифікацій стратегій маркетингу має певні недоліки: Ф. Котлер, І. Ансофф та М. Портер концентрують свою увагу на стратегіях верхніх рівнів ієрархії стратегічного управління (корпоративному та конкурентному); С. С. Гаркавенко, Р. Б. Ноздрева та Л. І. Цигічко, а також Н. В. Куденко подають достатньо повні класифікації, що

включають різновиди маркетингових стратегій усіх рівнів ієрархії стратегічного управління, однак головний недолік цих класифікацій – відсутність певної логічної структури; щодо класифікації А. П. Панкрухіна, то вона виглядає незавершеною (має неповний характер).

У зв'язку з цим пропонується у рамках даної роботи виконати уточнення класифікації маркетингових стратегій шляхом структурування за рівнями ієрархії стратегічного управління та введення додаткових класифікаційних ознак (табл. 3.29).

Таблиця 3.29

Удосконалена класифікація маркетингових стратегій підприємства

Ієрархія стратегічного управління	Класифікаційна ознака	Різновиди маркетингових стратегій
1	2	3
Корпоративна стратегія	За видами розвитку	<ul style="list-style-type: none"> ■ Прогресивна ■ Нульова ■ Регресивна
	За привабливістю партнера	<ul style="list-style-type: none"> ■ Переважне співробітництво ■ Співробітництво ■ Точкові відносини
	За готовністю споживача	<ul style="list-style-type: none"> ■ Інтенсивні комунікації ■ Активні комунікації ■ Помірні комунікації
	За сутністю повідомлень	<ul style="list-style-type: none"> ■ Економічна ■ Соціальна
	Залежно від терміну реалізації стратегії	<ul style="list-style-type: none"> ■ Довгострокові ■ Середньострокові ■ Короткострокові
	Залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань	<ul style="list-style-type: none"> ■ Стратегія зростання ■ Стратегія стабілізації ■ Стратегія згорання ■ Стратегія виживання
	Залежно від напрямів зростання	<ul style="list-style-type: none"> ■ Стратегія інтенсивного (органічного) зростання ■ Стратегія інтеграції ■ Стратегія диверсифікації

Продовження табл. 3.29

1	2	3
	За специфікою інтенсивного зростання	<ul style="list-style-type: none"> Стратегія поглиблення на ринок Стратегія розвитку ринку Стратегія розвитку товару
	За специфікою інтеграції	<ul style="list-style-type: none"> Пряма інтеграція Зворотна інтеграція Горизонтальна інтеграція Вертикальна інтеграція
	Залежно від характеру диверсифікації	<ul style="list-style-type: none"> Стратегія спорідненої (пов'язаної) інтеграції Стратегія неспорідненої (непов'язаної) інтеграції
Конкурентна стратегія	За видами конкурентоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> Лідерство Паритет Виживання
	За джерелом конкурентної переваги підприємства (за М. Портером)	<ul style="list-style-type: none"> Стратегія цінового лідерства Стратегія диференціації Стратегія концентрації
	Залежно від виду (джерела) диференціації підприємства	<ul style="list-style-type: none"> Стратегія товарної диференціації Стратегія диференціації упаковки Стратегія сервісної диференціації Стратегія іміджевої диференціації Стратегія кадрової диференціації
	За рівнем конкурентної активності підприємства щодо утримання (розширення) своєї ринкової частки	<ul style="list-style-type: none"> Стратегія наступу Стратегія захисту (оборони)
	За різновидом наступальних конкурентних дій підприємства	<ul style="list-style-type: none"> Обхідний наступ Фланговий наступ Фронтальний наступ Партизанська війна Упереджувальний наступ
Функціональна стратегія	За рівнем інноваційності застосовуваних методів маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> Інноваційна Імітаційна

Закінчення табл. 3.29

1	2	3
	За станом ринкового попиту на товари підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стратегія конверсійного маркетингу ▪ Стратегія креативного маркетингу ▪ Стратегія стимулюючого маркетингу ▪ Стратегія синхромаркетингу (стабілізуючого маркетингу) ▪ Стратегія підтримуючого маркетингу ▪ Стратегія ремаркетингу ▪ Стратегія демаркетингу
	Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стратегія масового (недиференційованого) маркетингу ▪ Стратегія диференційованого маркетингу ▪ Стратегія концентрованого маркетингу (ринкової ніші)
	За методом вибору цільового сегмента в межах загального ринку збуту	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стратегія товарної спеціалізації ▪ Стратегія сегментної спеціалізації ▪ Стратегія селективної спеціалізації ▪ Стратегія односегментної концентрації ▪ Стратегія повного охоплення ринку
	Залежно від стадії життєвого циклу товарів підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Маркетингова стратегія на стадії впровадження товару на ринок ▪ Маркетингова стратегія на стадії росту ▪ Маркетингова стратегія на стадії зрілості ▪ Маркетингова стратегія на стадії спаду
	За елементами комплексу маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Маркетингова товарна стратегія ▪ Маркетингова цінова стратегія ▪ Маркетингова збутова стратегія ▪ Маркетингова стратегія просування

Дамо пояснення запропонованих додаткових класифікаційних ознак:

1. Корпоративна маркетингова стратегія:

- **За видами розвитку** – безумовно, маркетингова стратегія повинна відповідати етапу розвитку, на якому підприємство знаходиться у даний

момент; це може бути забезпечено введенням у класифікацію таких різновидів маркетингових стратегій:

прогресивна – підприємство знаходиться на етапі, що характеризується конструктивними процесами, нарощуванням потенціалу, збільшенням кількісних та підвищенням якісних показників;

нульова – підприємство знаходиться на етапі стабілізації потенціалу, це точка біфуркації у розвитку підприємства, для якої характерна можливість вибору подальшого напрямку розвитку;

регресивна – підприємство знаходиться на етапі, коли відбуваються деструктивні процеси, спад потенціалу, зменшення кількісних та погіршення якісних показників.

- **За готовністю споживача** – класифікаційна ознака, що призначена для вибору стратегії побудови відносин зі споживачем при формуванні системи «споживач – підприємство»; це стратегії:

інтенсивних комунікацій – характеризується асиметричними відносинами зі збільшенням інформації про підприємство, що надається споживачеві;

активних комунікацій – інформаційне поле розподіляється симетрично між споживачем та підприємством;

помірні комунікації – відносини між підприємством та споживачем є асиметричними з боку збільшення інформації про споживача.

- **За привабливістю партнера** – відіграє значну роль при стратегії підприємства, спрямованій на включення у систему «споживач – підприємство» даного партнера. Можливі варіанти стратегії:

переважного співробітництва – повне включення партнера у систему «споживач – підприємство – партнер», при цьому партнер стає активним учасником усіх процесів, що відбуваються у системі, нарівні зі споживачем та підприємством;

співробітництво – включення партнера у систему «споживач – підприємство – партнер» з деякими обмеженнями, тобто партнер має досить незначний вплив на підсистему «споживач – підприємство», а за певних умов може бути виключений із системи з незначними збитками;

точкові відносини – партнер не входить до складу системи «споживач – підприємство», а лише частково з нею співпрацює; ані партнер, ані система «споживач – підприємство» майже не впливають один на одного; за необхідності відбувається зміна даного партнера на іншого без жодних збитків для системи «споживач – підприємство».

- **За сутністю повідомлень** – класифікаційна ознака, що характеризує обрану підприємством маркетингову стратегію відповідно до двох основних напрямів діяльності:

економічна стратегія – у якій основна увага приділена економічним здобуткам суб'єктів системи: прибуток, дохід, обсяг збуту, частка ринку та інші економічні показники;

соціальна стратегія – яка має соціальну спрямованість системи на здобутки суспільства, імідж, переваги персоналу, споживачів, екологічну безпеку та ін.

2. Конкурентна маркетингова стратегія:

- **За видами конкурентоспроможності підприємства** – відбиває стан підприємства у конкурентному середовищі на даний момент; це стратегії:

лідерства – підприємство займає місце лідера серед конкурентів;

паритету – підприємство займає приблизно однакову (рівну) позицію конкурентоспроможності порівняно з конкурентами;

виживання – стан конкурентоспроможності підприємства є незадовільним порівняно з конкурентами.

3. Функціональна маркетингова стратегія:

- **За рівнем інноваційності застосовуваних методів маркетингу** – дана класифікаційна ознака відтворює тип маркетингу, прийнятого на підприємстві:

інноваційна стратегія – передбачає використання підприємством новітніх методів маркетингу, які ще не застосовуються на даному ринку або в даній галузі, чи навіть розробку власних специфічних маркетингових методів;

імітаційна стратегія – передбачає використання підприємством загальноприйнятих і вже перевірених досвідом інших підприємств на даному ринку або в даній галузі маркетингових методів.

Як можна бачити із поданої класифікації, запропоновані додаткові ознаки і виділені відповідно до них різновиди маркетингових стратегій є принципово новими та актуальними з погляду подальшого удосконалення теорії маркетингу: в результаті проведеного дослідження було виконано структурування класифікації маркетингових стратегій відповідно до ієрархії стратегічного управління та значно доповнено усі рівні ієрархії стратегічного управління. Кожен різновид наведених маркетингових стратегій має свої відмінні риси, характеристики, особливості формування та умов застосування.

Внаслідок різної природи інтересів складових системи «споживач – підприємство – партнер» та через необхідність урахування ситуативності в стратегічному управлінні розвитком підприємства на основі маркетингової діяльності до формування та реалізації маркетингових стратегій правомірно і доцільно застосувати розроблений і обґрунтований концептуальний підхід та принципи його реалізації.

Згідно з концепцією стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства складовими формування маркетингових стратегій підприємства є конкурентоспроможність підприємства, бізнесова привабливість його партнерів щодо співпраці з ними та готовність споживачів до споживання продукції цього підприємства.

Для наочності вибору маркетингової стратегії з урахуванням наведених складових пропонується подати позиціювання маркетингових стратегій у тривимірному просторі з такими осями координат: готовність споживача (ГС), привабливість партнера (ПП) та конкурентоспроможність підприємства (КП). Кількість інтервалів для кожної осі координат – три: низький, середній та високий, а їх межі повинні бути визначені на основі методу нечітких множин. Кожне підприємство може бути віднесене до певної частини створеного даними осями координат простору на основі визначення координат (за допомогою методу експертних оцінок), що відповідають значенням його характеристик. При цьому усі можливі варіанти ситуативного вибору маркетингових стратегій підприємства являють собою множини запропонованих стратегій з ребром у три інтервали, тобто кількість можливих стратегій дорівнює двадцяти семи (рис. 3.14).

За основу множини запропонованих маркетингових стратегій доцільно прийняти площину, утворену осями готовності споживача і привабливості партнера, оскільки життєздатність підприємства прямо залежить від побудови ефективних зв'язків зі споживачами (ці зв'язки підтверджують доцільність існування підприємства у навколишньому середовищі, яка полягає в задоволенні потреб споживачів) та партнерами (завдяки зв'язкам існування підприємства може бути максимально корисним для соціального та економічного середовища через надання підприємством продукції найвищої якості). Їх висоту слід будувати за вектором конкурентоспроможності підприємства. Це пояснюється тим, що підприємство займає найбільш активну позицію у системі «споживач – підприємство – партнер» і, таким чином, через формування та реалізацію власних маркетингових стратегій на корпоративному, конкурентному та функціональному рівнях може впливати на поведінку інших

підсистем, тобто споживача та партнера, а отже, й усієї системи «споживач – підприємство – партнер».

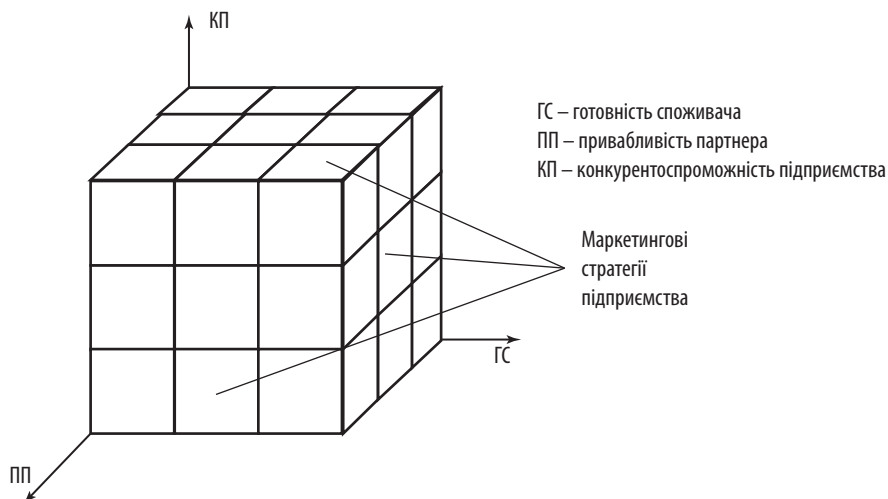


Рис. 3.14. Узагальнений вигляд маркетингових стратегій підприємства

Оскільки підприємство є відкритою соціально-економічною системою, яка взаємодіє з середовищем на двох рівнях – соціальному та економічному (а отже, результати цієї взаємодії можуть мати відповідно соціальне та економічне значення залежно від обраної маркетингової стратегії), у множині запропонованих маркетингових стратегій необхідно враховувати дві висоти – соціальну конкурентоспроможність та економічну конкурентоспроможність. Кожна з цих висот являє собою континуум відповідного виду конкурентоспроможності, який характеризує її певний аспект і впливає на вибір стратегії за класифікаційною ознакою «сутність повідомлень». Причому для ефективного застосування запропонованого підходу при формуванні маркетингових стратегій підприємства доцільно для кожного континууму розраховувати окрему інтегральну оцінку.

Так, обчисливши інтегральні показники з допомогою інтегральних оцінок за трьома складовими формування маркетингових стратегій підприємства (конкурентоспроможністю підприємства, бізнесовою привабливістю його партнерів щодо співпраці з ними та готовністю споживачів до споживання продукції цього підприємства) та визначивши якісне розмежування цих складових за методом нечітких множин (методика визначення розглядається далі), можна ідентифікувати місце досліджуваного підприємства у множині запропонованих маркетингових стратегій і відповідно до цього обрані ефек-

тивні маркетингові стратегії – корпоративну, конкурентну та функціональну. Слід ще раз наголосити на тісному зв'язку між усіма рівнями стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства:

- прогресивному розвитку відповідають стратегії інтенсивних комунікацій зі споживачем та переважного співробітництва з партнером, при цьому розвиток підприємства має переважно соціальну спрямованість, конкурентна стратегія – лідерства чи паритету з тенденцією на лідерство, маркетингова стратегія носить інноваційний характер;
- нульовий розвиток вимагає активних комунікацій з боку споживача та співробітництва з боку партнера, розвиток має або переважно економічну, або переважно соціальну спрямованість, конкурентна стратегія – паритету, маркетингова стратегія може бути як інноваційною, так і імітаційною;
- регресивному розвитку відповідають стратегія помірних комунікацій зі споживачем та стратегія точкових відносин з партнером, на передній план виходить економічна стратегія, конкурентна стратегія передбачає виживання, а маркетингова стратегія є імітаційною.

В результаті можна бачити: щодо партнерства зі споживачами та партнерами взаємозв'язок корпоративних стратегій із конкурентними та функціональними визначається тим видом розвитку, що притаманний підприємству на даний момент часу (стратегії за видами розвитку є первинними), та відповідно до корпоративної стратегії обирається конкурентна за видом конкурентоспроможності підприємства та функціональна маркетингова стратегія за рівнем інноваційності. Таким чином, здійснюючи стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності підприємства, менеджери-маркетологи і топ-менеджери за допомогою запропонованих класифікаційних ознак повинні прагнути відповідності корпоративних, конкурентних та функціональних маркетингових стратегій.

Основу множини запропонованих маркетингових стратегій можна розподілити на три зони (рис. 3.15):

- підприємство знаходиться у 1, 2, 4-му квадрантах основи множини запропонованих маркетингових стратегій – зона характеризується низьким рівнем готовності споживача, тому мета підприємства – вихід з кризи і стабілізація його положення; раціональним буде використання імітаційних маркетингових стратегій, тобто класичних маркетингових методів, перевірених досвідом;

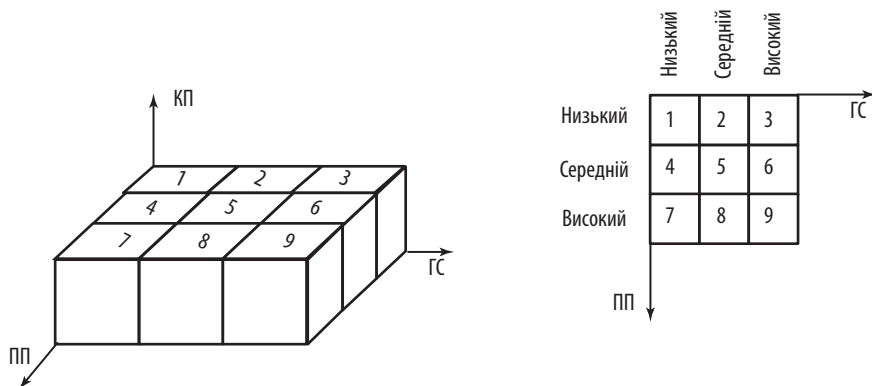


Рис. 3.15. Узагальнена матриця позиціювання підприємства за готовністю споживача та привабливістю партнера, що є основою множини запропонованих маркетингових стратегій

- підприємство знаходиться у 3, 5, 7-му квадрантах основи множини запропонованих маркетингових стратегій – зона характеризується середнім рівнем складових готовності споживача та привабливості партнера або комбінацією високого та низького рівня цих складових; основна мета підприємства – підвищення стабільності його положення та активізація взаємодії з іншими учасниками створення споживацької цінності – споживачами та партнерами; для досягнення мети можуть бути використані як імітаційні, так і інноваційні маркетингові стратегії;
- підприємство знаходиться у 6, 8, 9-му квадрантах основи множини запропонованих маркетингових стратегій – зона характеризується високим рівнем складових готовності споживача та привабливості партнера або комбінацією високого та середнього рівня цих складових; основна мета підприємства – формування і розвиток стабільних взаємовідносин з іншими учасниками створення споживацької цінності – споживачами та партнерами, створення системи «споживач – підприємство – партнер»; для досягнення мети доцільним є застосування інноваційних маркетингових стратегій.

Розподіл маркетингових стратегій за квадрантами множин запропонованих маркетингових стратегій відповідно до трьох складових формування маркетингових стратегій підприємства наведено відповідно у *табл. 3.30, 3.31*.

Таблиця 3.30

Розподіл запропонованих маркетингових стратегій за квадрантами множини запропонованих маркетингових стратегій

Рівень конкуренто-спроможності підприємства	Номер квадранта	Характеристика стану підприємства	Вид маркетингової стратегії	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5	6
Низька	1, 2, 4	Стан кризи, велика загроза ліквідації	Корпоративні маркетингові стратегії: регресивний розвиток, помірні комунікації зі споживачем, точкові відносини з партнером, економічна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – виживання; Функціональна маркетингова стратегія – імітаційна	Загроза ліквідації може бути подолана	Потребує концентрації усіх ресурсів підприємства для досягнення єдиної мети, а також можливе залучення позикових коштів
	3, 5, 7	Стан кризи, є загроза ліквідації чи реорганізації	Корпоративні маркетингові стратегії: регресивний розвиток, помірні комунікації або активні зі споживачем, точкові відносини або співробітництво з партнером, економічна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – виживання; Функціональна маркетингова стратегія – імітаційна або інноваційна	Загроза ліквідації може бути подолана	Загроза реорганізації може бути нездоланною. Потребує концентрації усіх ресурсів підприємства для досягнення єдиної мети
	6, 8, 9	Стан кризи, загроза реорганізації є реальною	Корпоративні маркетингові стратегії: регресивний розвиток, активні або інтенсивні зі споживачем, співробітництво переважно з партнером, економічна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – виживання; Функціональна маркетингова стратегія – переважно інноваційна	Загроза реорганізації може бути подолана, стає можливим досягнення стану стабільності	Потребує концентрації усіх ресурсів підприємства для досягнення єдиної мети

Продовження табл. 3.30

1	2	3	4	5	6
Середня	1, 2, 4	Стан підприємства стабільний, подальший розвиток можливий	Корпоративні маркетингові стратегії: нульовий розвиток, помірні комунікації зі споживачем, точкові відносини з партнером, економічна або соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – паритету; Функціональна маркетингова стратегія – імітаційна або інноваційна	Перехід до етапу нарощування потенціалу	Тиск з боку конкурентів. Великі витрати на розвиток маркетингової діяльності: залучення високопрофесійних фахівців, випробування нових маркетингових методів
	3, 5, 7	Стан підприємства стабільний, явна тенденція подальшого розвитку	Корпоративні маркетингові стратегії: нульовий розвиток, помірні комунікації або активні зі споживачем, точкові відносини або співробітництво з партнером, економічна або соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – паритету; Функціональна маркетингова стратегія – переважно інноваційна	Швидкий перехід до етапу нарощування потенціалу	Тиск з боку конкурентів. Постійне рівномірне збільшення витрат на розвиток маркетингової діяльності: постійні випробування нових маркетингових методів
	6, 8, 9	Стан підприємства стабільний, максимальний рівень розвитку підприємства поза системою «споживач – підприємство – партнер»	Корпоративні маркетингові стратегії: нульовий розвиток, активні або інтенсивні зі споживачем, співробітництво переважно з партнером, економічна або соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – паритету; Функціональна маркетингова стратегія – інноваційна	Стає можливим швидкий перехід до етапу максимуму потенціалу та досягнення лідерства на ринку	Тиск з боку конкурентів. Постійне прогресивне збільшення витрат на розвиток маркетингової діяльності: постійні випробування нових маркетингових методів

Закінчення табл. 3.30

1	2	3	4	5	6
Висока	1, 2, 4	Лідер ринку, є перспективи побудови системи «споживач – підприємець – партнер»	Корпоративні маркетингові стратегії: прогресивний розвиток, помірні комунікації зі споживачем, точкові відносини з партнером, соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – лідерства; Функціональна маркетингова стратегія – переважно інноваційна	Можливість переходу до першого етапу формування системи «споживач – підприємець – партнер»: об'єднання зі споживачем чи партнером	Великі витрати на розвиток маркетингової діяльності. Велика соціальна відповідальність перед суспільством
	3, 5, 7	Лідер ринку, перший етап побудови системи «споживач – підприємець – партнер»	Корпоративні маркетингові стратегії: прогресивний розвиток, помірні комунікації або активні зі споживачем, точкові відносини або співробітництво з партнером, соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – лідерства; Функціональна маркетингова стратегія – інноваційна	Можливість переходу до другого етапу формування системи «споживач – підприємець – партнер»: приєднання споживача чи партнера, що ще не входить до даної системи	Постійне рівномірне збільшення витрат на розвиток маркетингової діяльності та підвищення соціальної відповідальності перед суспільством
	6, 8, 9	Лідер ринку, побудова системи «споживач – підприємець – партнер» завершено	Корпоративні маркетингові стратегії: прогресивний розвиток, активні або інтенсивні зі споживачем, співробітництво переважно з партнером, соціальна стратегія; Конкурентна маркетингова стратегія – лідерства; Функціональна маркетингова стратегія – інноваційна		Постійне прогресивне збільшення витрат на розвиток маркетингової діяльності та постійне підвищення соціальної відповідальності перед суспільством

Таблиця 3.31

**Розподілення всіх маркетингових стратегій (класичних і запропонованих)
по квадрантах множини запропонованих маркетингових стратегій**

Рівень конкуренто-спроможності підприємства	Номер квадранта	Маркетингові стратегії
1	2	3
Низький	1	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ регресивний розвиток; ▪ точечні стосунки з партнерами; ▪ помірні комунікації зі споживачами; ▪ економічна; ▪ короткострокова; ▪ стратегія згортання чи виживання за рішенням керівництва; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ виживання; ▪ концентрації; ▪ захисту; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ імітаційна; ▪ конверсійний, стимулюючий чи ремаркетинг – в залежності від загальноринкових умов; ▪ стратегія концентрованого маркетингу; ▪ стратегія товарної спеціалізації чи односементної концентрації – в залежності від можливостей підприємства; ▪ стратегію за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ▪ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	2	<p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ виживання; ▪ концентрації; ▪ захисту; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ імітаційна; ▪ стимулюючий чи підтримуючий – в залежності від загальноринкових умов;

Продовження табл. 3.31

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ стратегія концентрованого маркетингу; ▪ стратегія товарної спеціалізації чи односементної концентрації - в залежності від можливостей підприємства; ▪ стратегію за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ▪ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	3	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ регресивний розвиток; ▪ точечні стосунки з партнерами; ▪ інтенсивні комунікації зі споживачами; ▪ економічна; ▪ короткострокова; ▪ стратегія виживання; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ виживання; ▪ концентрації; ▪ захисту; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ імітаційна або інноваційна за рішенням маркетологів; ▪ підтримуючий; ▪ стратегія концентрованого маркетингу; ▪ стратегія товарної спеціалізації чи односементної концентрації – в залежності від можливостей підприємства; ▪ стратегію за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ▪ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	4	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ регресивний розвиток; ▪ співробітництво з партнерами; ▪ помірні комунікації зі споживачами; ▪ економічна; ▪ короткострокова; ▪ стратегія виживання; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ виживання; ▪ концентрації; ▪ захисту;

Продовження табл. 3.31

1	2	3
		<p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ імітаційна; ■ конверсійний, стимулюючий чи ремаркетинг – в залежності від загальноринкових умов; ■ стратегія концентрованого маркетингу; ■ стратегія товарної спеціалізації чи односементної концентрації – в залежності від можливостей підприємства; ■ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ■ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	5	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ регресивний розвиток; ■ співробітництво з партнерами; ■ активні комунікації зі споживачами; ■ економічна; ■ короткострокова; ■ стратегія виживання; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ виживання; ■ концентрації; ■ захисту; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ імітаційна або інноваційна за рішенням маркетологів; ■ стимулюючий чи підтримуючий – в залежності від загальноринкових умов; ■ стратегія концентрованого маркетингу; ■ стратегія товарної спеціалізації чи односементної концентрації – в залежності від можливостей підприємства; ■ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ■ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	6	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ регресивний розвиток; ■ співробітництво з партнерами; ■ інтенсивні комунікації зі споживачами; ■ економічна; ■ короткострокова; ■ стратегія виживання;

Продовження табл. 3.31

1	2	3
		<p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ виживання; ■ концентрації; ■ захисту; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ імітаційна або інноваційна за рішенням маркетологів; ■ підтримуючий; ■ стратегія концентрованого маркетингу; ■ стратегія товарної спеціалізації чи односементної концентрації – в залежності від можливостей підприємства; ■ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ■ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	7	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ регресивний розвиток; ■ переважне співробітництво з партнерами; ■ помірні комунікації зі споживачами; ■ економічна; ■ короткострокова; ■ стратегія виживання; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ виживання; ■ концентрації; ■ захисту; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ імітаційна або інноваційна за рішенням маркетологів; ■ конверсійний, стимулюючий чи ремаркетинг – в залежності від загальноринкових умов; ■ стратегія концентрованого маркетингу; ■ стратегія товарної спеціалізації чи односементної концентрації – в залежності від можливостей підприємства; ■ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ■ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;

Продовження табл. 3.31

1	2	3
	8	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ регресивний розвиток; ▪ переважне співробітництво з партнерами; ▪ активні комунікації зі споживачами; ▪ економічна; ▪ короткострокова; ▪ стратегія виживання; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ виживання; ▪ концентрації; ▪ захисту; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ імітаційна або інноваційна за рішенням маркетологів; ▪ стимулюючий чи підтримуючий – в залежності від загальноринкових умов; ▪ стратегія концентрованого маркетингу; ▪ стратегія товарної спеціалізації чи односементної концентрації – в залежності від можливостей підприємства; ▪ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ▪ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	9	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ регресивний розвиток; ▪ переважне співробітництво з партнерами; ▪ інтенсивні комунікації зі споживачами; ▪ економічна; ▪ короткострокова; ▪ стратегія виживання; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ виживання; ▪ концентрації; ▪ захисту; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ імітаційна або інноваційна за рішенням маркетологів; ▪ підтримуючий; ▪ стратегія концентрованого маркетингу;

Продовження табл. 3.31

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ■ стратегія товарної спеціалізації чи односекторної концентрації – в залежності від можливостей підприємства; ■ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ■ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
Середній	1	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ нульовий розвиток; ■ точечні стосунки з партнерами; ■ помірні комунікації зі споживачами; ■ економічна або соціальна за рішенням керівництва; ■ середньострокова; ■ стратегія стабілізації; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ паритет; ■ диференціації; ■ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ■ захисту чи наступу (партизанська війна) за рішенням керівництва; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ імітаційна або інноваційна за рішенням маркетологів; ■ конверсійний, стимулюючий чи ремаркетинг – в залежності від загальноринкових умов; ■ стратегія диференційованого маркетингу; ■ стратегія сегментної чи селективної спеціалізації – в залежності від можливостей підприємства; ■ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ■ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	2	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ нульовий розвиток; ■ точечні стосунки з партнерами; ■ активні комунікації зі споживачами; ■ економічна або соціальна за рішенням керівництва; ■ середньострокова; ■ стратегія стабілізації;

Продовження табл. 3.31

1	2	3
		<p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ паритет; ▪ диференціації; ▪ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ▪ стратегія наступу; ▪ партизанська війна, фланговий наступ чи обхідний наступ – в залежності від конкурентної ситуації; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ імітаційна або інноваційна за рішенням маркетологів; ▪ стимулюючий чи підтримуючий – в залежності від загальноринкових умов; ▪ стратегія диференційованого маркетингу; ▪ стратегія сегментної чи селективної спеціалізації – в залежності від можливостей підприємства; ▪ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ▪ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
		<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ нульовий розвиток; ▪ точечні стосунки з партнерами; ▪ інтенсивні комунікації зі споживачами; ▪ економічна або соціальна за рішенням керівництва; ▪ середньострокова; ▪ стратегія стабілізації; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ паритет; ▪ диференціації; ▪ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ▪ стратегія наступу; ▪ партизанська війна, фланговий наступ чи обхідний наступ – в залежності від конкурентної ситуації; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ інноваційна; ▪ підтримуючий, синхромаркетинг чи демаркетинг – в залежності від загальноринкових умов; ▪ стратегія диференційованого маркетингу;

Продовження табл. 3.31

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ■ стратегія сегментної чи селективної спеціалізації – в залежності від можливостей підприємства; ■ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ■ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	4	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ нульовий розвиток; ■ співробітництво з партнерами; ■ помірні комунікації зі споживачами; ■ економічна або соціальна за рішенням керівництва; ■ середньострокова; ■ стратегія стабілізації; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ паритет; ■ диференціації; ■ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ■ стратегія наступу; ■ партизанська війна, фланговий наступ чи обхідний наступ – в залежності від конкурентної ситуації; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ імітаційна або інноваційна за рішенням маркетологів; ■ конверсійний, стимулюючий чи ремаркетинг – в залежності від загальноринкових умов; ■ стратегія диференційованого маркетингу; ■ стратегія сегментної чи селективної спеціалізації – в залежності від можливостей підприємства; ■ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ■ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	5	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ нульовий розвиток; ■ співробітництво з партнерами; ■ активні комунікації зі споживачами; ■ економічна або соціальна за рішенням керівництва; ■ середньострокова;

Продовження табл. 3.31

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ стратегія стабілізації; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ паритет; ▪ диференціації; ▪ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ▪ стратегія наступу; ▪ партизанська війна, фланговий наступ чи обхідний наступ – в залежності від конкурентної ситуації; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ інноваційна; ▪ стимулюючий чи підтримуючий – в залежності від загальноринкових умов; ▪ стратегія диференційованого маркетингу; ▪ стратегія сегментної чи селективної спеціалізації – в залежності від можливостей підприємства; ▪ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ▪ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	6	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ нульовий розвиток; ▪ співробітництво з партнерами; ▪ інтенсивні комунікації зі споживачами; ▪ економічна або соціальна за рішенням керівництва; ▪ середньострокова; ▪ стратегія стабілізації; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ паритет; ▪ диференціації; ▪ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ▪ стратегія наступу; ▪ партизанська війна, фланговий наступ чи обхідний наступ – в залежності від конкурентної ситуації;

Продовження табл. 3.31

1	2	3
		<p>Функціональні стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ інноваційна; ■ підтримуючий, синхромаркетинг чи демаркетинг – в залежності від загальноринкових умов; ■ стратегія диференційованого маркетингу; ■ стратегія сегментної чи селективної спеціалізації – в залежності від можливостей підприємства; ■ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ■ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	7	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ нульовий розвиток; ■ переважне співробітництво з партнерами; ■ помірні комунікації зі споживачами; ■ економічна або соціальна за рішенням керівництва; ■ середньострокова; ■ стратегія стабілізації; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ паритет; ■ диференціації; ■ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ■ стратегія наступу; ■ партизанська війна, фланговий наступ чи обхідний наступ – в залежності від конкурентної ситуації; <p>Функціональні стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ імітаційна або інноваційна за рішенням маркетологів; ■ конверсійний, стимулюючий чи ремаркетинг – в залежності від загальноринкових умов; ■ стратегія диференційованого маркетингу; ■ стратегія сегментної чи селективної спеціалізації – в залежності від можливостей підприємства; ■ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ■ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;

Продовження табл. 3.31

1	2	3
	8	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ нульовий розвиток; ■ переважне співробітництво з партнерами; ■ активні комунікації зі споживачами; ■ економічна або соціальна за рішенням керівництва; ■ середньострокова; ■ стратегія стабілізації; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ паритет; ■ диференціації; ■ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ■ стратегія наступу; ■ партизанська війна, фланговий наступ чи обхідний наступ – в залежності від конкурентної ситуації; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ інноваційна; ■ стимулюючий чи підтримуючий – в залежності від загальноринкових умов; ■ стратегія диференційованого маркетингу; ■ стратегія сегментної чи селективної спеціалізації – в залежності від можливостей підприємства; ■ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ■ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	9	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ нульовий розвиток; ■ переважне співробітництво з партнерами; ■ інтенсивні комунікації зі споживачами; ■ економічна або соціальна за рішенням керівництва; ■ середньострокова; ■ стратегія стабілізації; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ паритет; ■ диференціації;

Продовження табл. 3.31

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ■ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ■ стратегія наступу; ■ партизанська війна, фланговий наступ чи обхідний наступ – в залежності від конкурентної ситуації; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ інноваційна; ■ підтримуючий, синхромаркетинг чи демаркетинг – в залежності від загальноринкових умов; ■ стратегія диференційованого маркетингу; ■ стратегія сегментної чи селективної спеціалізації – в залежності від можливостей підприємства; ■ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ■ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
Високий	1	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ прогресивний розвиток; ■ точечні стосунки з партнерами; ■ помірні комунікації зі споживачами; ■ соціальна; ■ довгострокова; ■ стратегія інтенсивного росту; ■ за специфікою інтенсивного росту – в залежності від загально ринкової ситуації; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ лідерство; ■ диференціація чи цінове лідерство – в залежності від позиціювання продукції підприємства; ■ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ■ наступу; ■ обхідний чи упереджувальний наступ – за рішенням керівництва; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ інноваційна;

Продовження табл. 3.31

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ конверсійний, стимулюючий чи ремаркетинг – в залежності від загальноринкових умов; ▪ стратегія масового маркетингу; ▪ стратегія повного охоплення ринку; ▪ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ▪ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	2	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ прогресивний розвиток; ▪ точечні стосунки з партнерами; ▪ активні комунікації зі споживачами; ▪ соціальна; ▪ довгострокова; ▪ стратегія інтенсивного росту; ▪ за специфікою інтенсивного росту – в залежності від загально ринкової ситуації; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ лідерство; ▪ диференціація чи цінове лідерство – в залежності від позиціювання продукції підприємства; ▪ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ▪ наступу; ▪ обхідний чи упереджувальний наступ – за рішенням керівництва; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ інноваційна; ▪ стимулюючий чи підтримуючий – в залежності від загальноринкових умов; ▪ стратегія масового маркетингу; ▪ стратегія повного охоплення ринку; ▪ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ▪ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	3	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> прогресивний розвиток; точечні стосунки з партнерами;

Продовження табл. 3.31

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ інтенсивні комунікації зі споживачами; ▪ соціальна; ▪ довгострокова; ▪ стратегія росту; ▪ стратегія інтеграції; ▪ за специфікою інтеграції – в залежності від загально ринкової ситуації; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ лідерство; ▪ диференціація чи цінове лідерство – в залежності від позиціювання продукції підприємства; ▪ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ▪ наступу; ▪ обхідний чи упереджувальний наступ – за рішенням керівництва; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ інноваційна; ▪ підтримуючий, синхромаркетинг чи демаркетинг – в залежності від загальноринкових умов; ▪ стратегія масового маркетингу; ▪ стратегія повного охоплення ринку; ▪ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ▪ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	4	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ прогресивний розвиток; ▪ співробітництво з партнерами; ▪ помірні комунікації зі споживачами; ▪ соціальна; ▪ довгострокова; ▪ стратегія інтенсивного росту; ▪ за специфікою інтенсивного росту – в залежності від загально ринкової ситуації; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ лідерство; ▪ диференціація чи цінове лідерство – в залежності від позиціювання продукції підприємства;

Продовження табл. 3.31

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ▪ наступу; ▪ обхідний чи упереджувальний наступ – за рішенням керівництва; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ інноваційна; ▪ конверсійний, стимулюючий чи ремаркетинг – в залежності від загальноринкових умов; ▪ стратегія масового маркетингу; ▪ стратегія повного охоплення ринку; ▪ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ▪ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	5	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ прогресивний розвиток; ▪ співробітництво з партнерами; ▪ активні комунікації зі споживачами; ▪ соціальна; ▪ довгострокова; ▪ стратегія росту; ▪ стратегія інтеграції; ▪ за специфікою інтеграції – в залежності від загально ринкової ситуації; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ лідерство; ▪ диференціація чи цінове лідерство – в залежності від позиціонування продукції підприємства; ▪ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ▪ наступу; ▪ обхідний чи упереджувальний наступ – за рішенням керівництва; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ інноваційна; ▪ стимулюючий чи підтримуючий – в залежності від загальноринкових умов; ▪ стратегія масового маркетингу;

Продовження табл. 3.31

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ■ стратегія повного охоплення ринку; ■ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ■ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	6	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ прогресивний розвиток; ■ співробітництво з партнерами; ■ інтенсивні комунікації зі споживачами; ■ соціальна; ■ довгострокова; ■ стратегія росту; ■ стратегія диверсифікації; ■ за характером диверсифікації – в залежності від загально ринкової ситуації; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ лідерство; ■ диференціація чи цінове лідерство – в залежності від позиціювання продукції підприємства; ■ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ■ наступ; ■ обхідний чи упереджувальний наступ – за рішенням керівництва; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ інноваційна; ■ підтримуючий, синхромаркетинг чи демаркетинг – в залежності від загальноринкових умов; ■ стратегія масового маркетингу; ■ стратегія повного охоплення ринку; ■ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ■ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	7	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ прогресивний розвиток; ■ переважне співробітництво з партнерами; ■ помірні комунікації зі споживачами; ■ соціальна;

Продовження табл. 3.31

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ довгострокова; ▪ стратегія росту; ▪ стратегія інтеграції; ▪ за специфікою інтеграції – в залежності від загально ринкової ситуації; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ лідерство; ▪ диференціація чи цінове лідерство – в залежності від позиціювання продукції підприємства; ▪ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ▪ наступу; ▪ обхідний чи упереджувальний наступ – за рішенням керівництва; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ інноваційна; ▪ конверсійний, стимулюючий чи ремаркетинг – в залежності від загальноринкових умов; ▪ стратегія масового маркетингу; ▪ стратегія повного охоплення ринку; ▪ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ▪ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	8	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ прогресивний розвиток; ▪ переважне співробітництво з партнерами; ▪ активні комунікації зі споживачами; ▪ соціальна; ▪ довгострокова; ▪ стратегія росту; ▪ стратегія диверсифікації; ▪ за характером диверсифікації – в залежності від загально ринкової ситуації; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <p>лідерство;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ диференціація чи цінове лідерство – в залежності від позиціювання продукції підприємства;

Закінчення табл. 3.31

1	2	3
	8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ▪ наступу; ▪ обхідний чи упереджувальний наступ – за рішенням керівництва; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ інноваційна; ▪ стимулюючий чи підтримуючий – в залежності від загальноринкових умов; ▪ стратегія масового маркетингу; ▪ стратегія повного охоплення ринку; ▪ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ▪ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;
	9	<p><i>Корпоративні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ прогресивний розвиток; ▪ переважне співробітництво з партнерами; ▪ інтенсивні комунікації зі споживачами; ▪ довгострокова; ▪ стратегія росту; ▪ стратегія диверсифікації; ▪ за характером диверсифікації – в залежності від загально ринкової ситуації; <p><i>Конкурентні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ лідерство; ▪ диференціація чи цінове лідерство – в залежності від позиціювання продукції підприємства; ▪ стратегія за джерелом диференціації – в залежності від конкурентного середовища; ▪ наступу; ▪ обхідний чи упереджувальний наступ – за рішенням керівництва; <p><i>Функціональні стратегії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ інноваційна; ▪ креативний; ▪ стратегія масового маркетингу; ▪ стратегія повного охоплення ринку; ▪ стратегія за стадією життєвого циклу товарів підприємства – ситуативно; ▪ за елементами комплексу маркетингу – ситуативно;

Таким чином, запропонований підхід є об'єктивним обґрунтованим інструментом для удосконалення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності як основи розвитку підприємства у цілому.

Сьогодні головною проблемою сучасного стратегічного управління розвитком підприємства на основі маркетингової діяльності сьогодні є недостатня формалізація впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на процес розвитку підприємства, що виражаються у головних складових формування маркетингових стратегій, а саме: конкурентоспроможність підприємства, бізнесова привабливість партнерів щодо співпраці з ними та готовність споживачів до споживання продукції цього підприємства. Як наслідок, практично неможливо врахувати ці складові у математичних моделях управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства. Як засіб подолання існуючої проблеми у даній роботі запропоновано використовувати теорію нечітких множин для якісного розмежування характеристик підприємства, яке ґрунтується на базі експертних опитувань, та вибір маркетингової стратегії відповідно до визначених характеристик.

Окремі теоретико-практичні аспекти запровадження положень теорії нечітких множин у галузі економічних досліджень розкрито в роботах таких авторів: А. Н. Борисов [272], А. Кофман, Х. Хіл Алуха [273], Рижов [274], А. О. Недосекін [275], О. М. Ястремська [276]. Однак і досі потребує додаткової розробки питання переходу від якісних ознак економічних і соціальних характеристик підприємств до їх кількісного визначення. У рамках даного дослідження зроблено спробу розробити універсальний методичний підхід до формування маркетингових стратегій промислового підприємства. Цей підхід включає методику визначення інтегральної оцінки для кожної з трьох складових формування маркетингових стратегій: конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства, а також методику визначення меж якісних ознак відповідних складових. Універсальність методичного підходу повинна виявлятися в можливості його застосування для будь-якого підприємства певної галузі.

Таким чином, запропонований методичний підхід передбачає два кроки:

Крок I. Методика визначення інтегральної оцінки для кожної з трьох складових формування маркетингових стратегій: конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства (рис. 3.16).

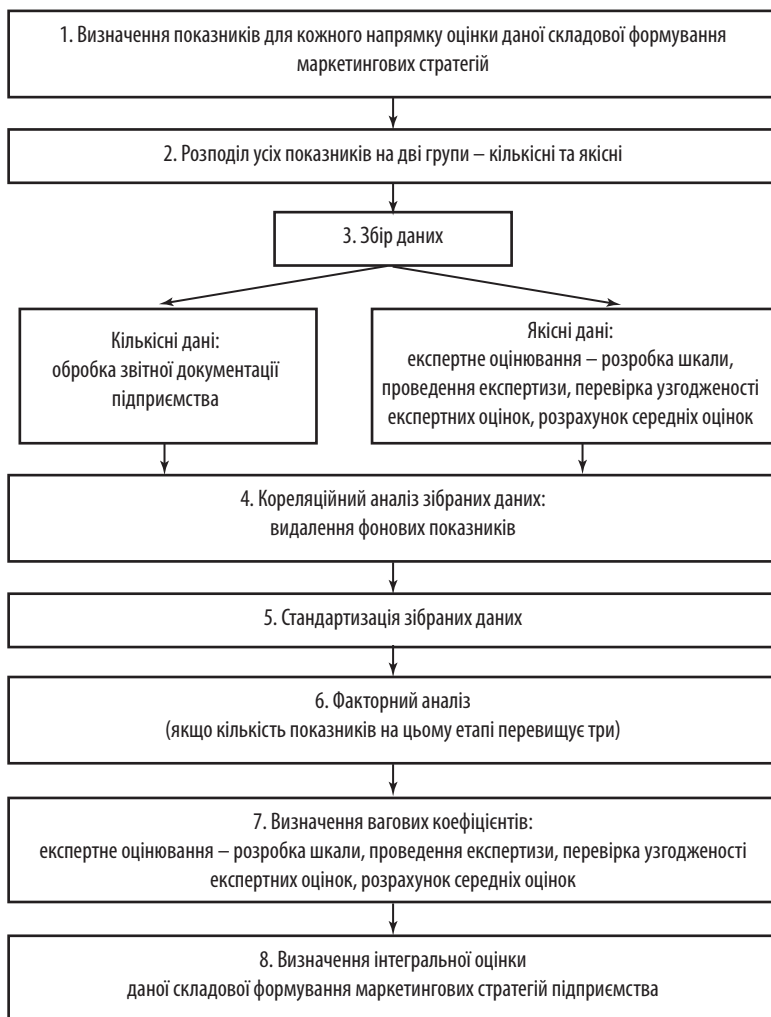


Рис. 3.16. Методика визначення інтегральної оцінки однієї складової формування маркетингових стратегій

Наведемо характеристику кожного етапу запропонованої методики визначення інтегральної оцінки для однієї складової формування маркетингових стратегій:

1. Формування сукупності показників для кожного напрямку оцінки даної складової формування маркетингових стратегій. Перелік усіх можливих напрямків оцінки та показників (були розглянуті в даній роботі

раніше), даної складової формування маркетингових стратегій: конкурентоспроможності підприємства, чи бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним, чи готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства.

2. Розподіл усіх показників на дві групи – кількісні та якісні. Кількісні показники відображають кількісну інформацію, яку можна охарактеризувати, отримавши відповіді на такі питання: хто, що, коли, скільки, в якому обсязі, як часто? Кількісна інформація є формалізованою і може бути одержана зі звітних документів підприємства.

Якісні показники стосуються якісних характеристик об'єкта, що вивчається, і дають відповіді на питання: як, який, наскільки, якою мірою? Якісна інформація за своєю природою не має кількісного вираження; методика її отримання є слабо структурованою і базується на застосуванні методу експертних оцінок [277 – 281].

3. Збирання даних. На даному етапі проводиться збирання необхідних даних за раніше визначеними показниками: деякі дані можуть бути отримані кількісними методами (наприклад, оцінка економічної складової конкурентоспроможності підприємства), а деякі лише якісними методами (оцінка соціальної складової конкурентоспроможності, оцінка привабливості партнера та готовності споживача тощо).

Кількісні дані збирають шляхом аналітичної обробки звітної документації підприємства. Для одержання якісних даних потрібне проведення експертного оцінювання. Метод експертних оцінок передбачає отримання думок про об'єкт дослідження фахівців-експертів у певній галузі і реалізується за такою схемою:

- розробка шкали для кожного з показників (пропонується оцінювати в діапазоні від 0 до 10: 0 – найнижча оцінка, 10 – найвища оцінка);
- проведення експертизи;
- перевірка узгодженості експертних оцінок за допомогою коефіцієнта конкордації та критерію Пірсона;
- розрахунок середніх оцінок за кожним з показників.

4. Кореляційний аналіз зібраних даних: видалення фонових (незначущих) показників. Аналіз та оцінка кореляції між показниками необхідні, оскільки деякі із зазначених показників можуть мати тісний зв'язок та відбивати одне й те саме явище з одного боку, але трохи під різними

кутами. Слід підкреслити: якщо коефіцієнт кореляції двох показників перевищує 0,6, то це свідчить про наявність певного зв'язку між даними показниками. У такому разі потрібно провести додатковий аналіз та з'ясувати, як ці показники впливають один на одного (прямий чи зворотний зв'язок).

Виконавши описані дії, кількість показників можна значно зменшити.

5. Стандартизація зібраних даних. Наступним етапом повинна бути стандартизація отриманих даних, оскільки зібрані дані скоріш за все матимуть різну розмірність, і внаслідок цього не можуть бути порівняні. Стандартизацію виконують за формулою

$$\hat{x} = \frac{x - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}},$$

де \hat{x} – стандартизована оцінка даного показника складової формування маркетингової стратегії;

x – значення даного показника;

x_{\min}, x_{\max} – мінімальне та максимальне значення даного показника відповідно.

6. Факторний аналіз (якщо кількість показників на цьому етапі перевищує три).

Під факторним аналізом розуміється методика комплексного й системного вивчення та вимірювання впливу факторів на значення результативних показників [280].

За допомогою факторного аналізу кількість показників може бути значно зменшена, оскільки в результаті такого аналізу пов'язані між собою показники об'єднуються в один.

7. Визначення вагових коефіцієнтів. Далі необхідно оцінити вплив показників, що були залишені, на відповідну складову формування маркетингової стратегії.

Таке оцінювання доцільно проводити шляхом експертного опитування в такій послідовності:

- розробка шкали;
- проведення експертизи;
- перевірка узгодженості експертних оцінок за допомогою коефіцієнта конкордації та критерію Пірсона;
- розрахунок середніх оцінок.

Для визначення вагових коефіцієнтів можна скористатися шкалою, зображеною на рис. 3.17.

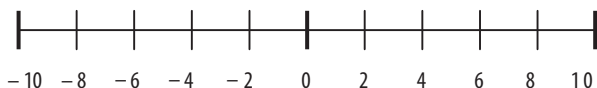


Рис. 3.17. Шкала для експертного оцінювання вагових коефіцієнтів

Ця шкала дозволяє не тільки встановити ступінь впливу показника на відповідну складову, але і з'ясувати напрям впливу:

- оцінка від -10 до 0 – якщо, на думку експерта, даний показник негативно впливає на відповідну складову формування маркетингової стратегії, тобто за рахунок нього інтегральна оцінка зменшується;
- оцінка 0 – якщо, на думку експерта, цей показник не чинить впливу на інтегральну оцінку складової формування маркетингової стратегії;
- оцінка від 0 до 10 – якщо, на думку експерта, цей показник позитивно впливає на відповідну складову формування маркетингової стратегії, тобто за рахунок нього інтегральна оцінка збільшується.

Таким чином, знак відбиває позитивний чи негативний вплив показника на інтегральну оцінку, а значення коефіцієнта за модулем – ступінь такого впливу.

8 Визначення інтегральної оцінки. Далі проводиться інтегральна оцінка складової формування маркетингової стратегії – конкурентоспроможності підприємства, чи бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним, чи готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства – за формулою

$$I = \sum_{i=1}^n \hat{x}_i d_i,$$

де I – інтеграційна оцінка складової формування маркетингової стратегії;

\hat{x}_i – стандартизована оцінка i -го показника складової формування маркетингової стратегії;

d_i – ваговий коефіцієнт i -го показника складової формування маркетингової стратегії;

n – кількість показників даної складової формування маркетингової стратегії.

Отже, будь-яке підприємство може бути оцінене за трьома складовими формування маркетингової стратегії – за конкурентоспроможністю підприємства, за бізнесовою привабливістю його партнерів щодо співпраці з ним та за готовністю споживачів до споживання продукції цього підприємства. Однак постають питання, яку оцінку вважати низькою, середньою або високою та яким чином визначати межі даних інтервалів. Для цього пропонуємо скористатися здобутками теорії нечітких множин [276; 282].

Крок II. Методика застосування теорії нечітких множин для якісного розмежування трьох складових формування маркетингових стратегій – конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства (рис. 3.18).

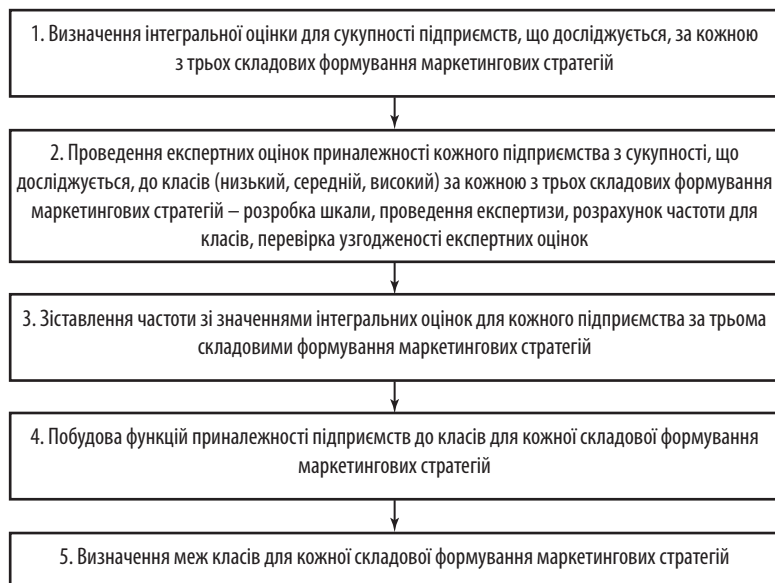


Рис.3.18. Методика застосування теорії нечітких множин для якісного розмежування складових формування маркетингових стратегій

Наведемо характеристику кожного етапу запропонованої методики застосування теорії нечітких множин для якісного розмежування складових формування маркетингових стратегій:

1. Визначення інтегральної оцінки для досліджуваної сукупності підприємств за кожною з трьох складових формування маркетинго-

вих стратегій. За наведеною вище схемою (крок I) необхідно визначити інтегральну оцінку трьох складових формування маркетингових стратегій, тобто конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства, для певної кількості підприємств аналізованої галузі (наприклад, десяти). Для того щоб дану методику можна було вважати універсальною, потрібно проаналізувати декілька галузей (наприклад, машинобудівну, склоробну та харчову). Згідно з правилами застосування експертних методів для підтримання рівня надійності інформації приблизно 95 % кількості експертів повинна дорівнювати 15 [282, с. 65]. В ході дослідження використовувалася первинна статистична інформація за 2003 – 2007 роки.

2. Проведення експертного оцінювання приналежності кожного підприємства з сукупності, що досліджується, до класів (низький, середній, високий) за кожною з трьох складових формування маркетингових стратегій. Віднесення підприємств до класів – низького, середнього та високого – за конкурентоспроможністю підприємства, за бізнесовою привабливістю його партнерів щодо співпраці з ним та за готовністю споживачів до споживання продукції цього підприємства пропонується здійснювати експертам за бальною оцінкою: перший клас оцінюється в 1 бал, другий – в 2, а третій – в 3 бали. Після чого треба розрахувати значення частоти віднесення різними експертами підприємств до певних класів.

Для того, щоб довести узгодженість думок експертів та отримати функції приналежності та меж трьох класів, треба розрахувати коефіцієнти конкордації та критерії Пірсона.

3. Зіставлення частоти зі значеннями інтегральних оцінок для кожного підприємства за трьома складовими формування маркетингових стратегій. Значення частоти віднесення різними експертами підприємств до певних класів потрібно зіставити зі значеннями його інтегральних показників конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства, які отримані за наведеною вище схемою визначення інтегральних показників. Таким чином, виробляються початкові параметри для побудови функцій приналежності підприємства щодо оцінки кожної зі складових формування маркетингових стратегій.

4. Побудова функцій приналежності підприємств до класів для кожної складової формування маркетингових стратегій. Отримані дані є початковими для побудови функцій приналежності підприємств до класів (низького, середнього та високого) за конкурентоспроможністю підприємства, бізнесовою привабливістю його партнерів щодо співпраці з ним та готовністю споживачів до споживання продукції цього підприємства.

За отриманими початковими даними будуються графіки функцій приналежності як залежність частоти віднесення проаналізованих підприємств до одного з трьох класів за відповідями експертів від інтегральних показників. Згідно з побудованими графіками функцій приналежності можна кількісно визначити межі виділених класів [276]. Оскільки застосування теорії нечітких множин дозволяє виконувати процедуру визначення меж класів трьох складових формування маркетингових стратегій (тобто конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства з деяким ступенем варіативності), то за необхідності кількість таких класів може бути збільшена за рахунок ще кількох нечітко виражених класів.

5. Визначення меж класів для кожної складової формування маркетингових стратегій. Межі класів значень інтегральних оцінок складових формування маркетингових стратегій, тобто конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства, можуть бути подані у вигляді *табл. 3.32*.

Таблиця 3.32

Межі класів інтегральних оцінок складових формування маркетингових стратегій згідно з побудованими функціями приналежності

Складові формування маркетингових стратегій промислового підприємства	Кількісні значення меж якісних ознак		
	низька	середня	Висока
Конкурентоспроможність підприємства			
Бізнесова привабливість партнерів щодо співпраці з підприємством			
Готовність споживачів до споживання продукції підприємства			

Таким чином, будь-яке підприємство за інтегральними оцінками може бути віднесене до певного класу за кожною складовою формування маркетингових стратегій, тобто може бути визначене його місце у тривимірному просторі – множини запропонованих маркетингових стратегій, та на основі цього вибрана відповідні корпоративні, конкурентні та функціональні маркетингові стратегії.

Здійснено практичну реалізацію на 30 промислових підприємств України та Росії переробної галузі по 10 підприємств з кожної. За наведеною вище схемою (крок I) були отримані наступні результати щодо інтегральних оцінок сукупності підприємств, що досліджується, за трьома складовими формування маркетингових стратегій промислового підприємства (табл. 3.33).

Таблиця 3.33

Результати апробації методики визначення інтегральних оцінок за складовими формування маркетингових стратегій промислового підприємства

№	Галузь	Підприємство	Інтегральні оцінки за складовими:		
			Конкурентоспроможність підприємства	Привабливість партнера	Готовність споживача
1	2	3	4	5	6
1	Машинобудування	ВАТ «Гідропривід»	0,41	0,17	0,21
2	Машинобудування	ВАТ «Мерефянський механічний завод» (м. Мерефа)	0,29	0,16	0,23
3	Машинобудування	ВАТ «Турбоатом»	0,58	0,47	0,2
4	Машинобудування	ДНВП «Комунар»	0,32	0,15	0,46
5	Машинобудування	ДП «ФЕД»	0,31	0,13	0,11
6	Машинобудування	ДП ХЗЄА	0,29	0,09	0,08
7	Машинобудування	ЗАО «Южкабель»	0,79	0,57	0,6
8	Машинобудування	Харківський підшипниковий завод	0,38	0,2	0,54

Продовження табл. 3.33

1	2	3	4	5	6
9	Машино-будування	ХДАВП	0,39	0,15	0,15
10	Машино-будування	ХТЗ	0,37	0,14	0,16
11	Склоробна	ВАТ «Біомедскло»	0,66	0,56	0,51
12	Склоробна	ВАТ «Костянтинівський скляний завод»	0,46	0,18	0,47
13	Склоробна	ВАТ «Лисичанський склоробний завод» (м. Лисичанськ)	0,49	0,19	0,45
14	Склоробна	ВАТ «Великодворський стекольный завод»	0,51	0,18	0,42
15	Склоробна	ВАТ «Стеклохолдинг» (м. Гусь-Хрустальний)	0,52	0,18	0,44
16	Склоробна	ВАТ «Мосавтостекло»	0,65	0,59	0,55
17	Склоробна	ВАТ «Научно-исследовательский институт технического стекла»	0,55	0,58	0,47
18	Склоробна	ВАТ «Орловский завод «Стекломаш» (м. Орел)	0,58	0,54	0,46
19	Склоробна	ВАТ «Саратовстекло» (м. Саратов)	0,54	0,31	0,49
20	Склоробна	Російсько-американська скляна компанія «РАСКО» (м. Москва)	0,8	0,73	0,56
21	Харчова	АТЗТ «Харківська бісквітна фабрика»	0,64	0,83	0,89
22	Харчова	ВАТ «Вовчанський м'ясокомбінат»	0,6	0,69	0,53
23	Харчова	ВАТ «Куп'янський сахарний комбінат»	0,53	0,52	0,48
24	Харчова	ДП «Харківський завод шампанських вин»	0,59	0,75	0,67

Закінчення табл. 3.33

1	2	3	4	5	6
25	Харчова	ЗАТ «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса» (Кондитерська корпорація ROSHEN)	0,86	0,87	0,92
26	Харчова	ЗАТ «Харківська кондитерська фабрика»	0,39	0,22	0,69
27	Харчова	ОАО «Чугуївський молочний завод»	0,75	0,79	0,87
28	Харчова	ООО «Харківський м'ясокомбінат»	0,61	0,7	0,75
29	Харчова	Харківський завод «Продтовари»	0,28	0,15	0,14
30	Харчова	Харківський молочний комбінат	0,6	0,77	0,84

Далі була застосована методика якісного розмежування складових формування маркетингових стратегій промислового підприємства, яка базується на досягненнях теорії нечітких множин. Оскільки така методика є досить новою для економічної сфери та вперше застосовується до стратегічного управління, детально розглянемо процес її апробації.

Маючи сформовані інтегральні оцінки за складовими формування маркетингових стратегій промислового підприємства, переходимо до наступного етапу – проведення експертного оцінювання приналежності кожного підприємства з сукупності, що досліджується, до класів (низький, середній, високий) та визначення значення частоти віднесення підприємств до певних класів за складовими формування маркетингових стратегій промислового підприємства: конкурентоспроможністю підприємства, бізнесовою привабливістю його партнерів щодо співпраці з ним та готовністю споживачів до споживання продукції цього підприємства (додаток Б).

Отримані експертні оцінки перевірялись на узгодженість за допомогою розрахунку коефіцієнтів конкордації та критеріїв Пірсона (табл. 3.34).

Таблиця 3.34

Дані для перевірки узгодженості експертних оцінок щодо якісного розмежування складових формування маркетингових стратегій промислового підприємства

Коефіцієнт	Формула для розрахунку	Критерій для перевірки	Отримані значення за складовими:		
			Конкурентоспроможність підприємства	Привабливість партнера	Готовність споживача
Коефіцієнт конкордації	$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}$	$W > 0,5$	0,836	0,845	0,755
Критерій Пірсона	$\chi^2 = \frac{12 \times S}{m \times n \times (n+1)}$ $\chi^2_{\text{крит}}(\alpha, v = n-1)$	$\chi^2 > \chi^2_{\text{крит}}$ $\chi^2_{\text{крит}} = 42,55$	363,67	367,91	328,44

Як можна бачити з табл. 3.34, отримані значення коефіцієнтів конкордації і критеріїв Пірсона за всіма складовими формування маркетингових стратегій промислового підприємства задовольняють висунутим вимогам:

- значення коефіцієнтів конкордації дозволяють стверджувати про існування невинуваткової узгодженості експертних оцінок;
- фактичне значення критерію Пірсона, що перевищує табличне, доводить з ймовірністю 95% достатність погодженості відповідей експертів.

Наступним етапом є зіставлення частоти віднесення експертами підприємств до певних класів зі значеннями інтегральних оцінок цих підприємств за трьома складовими формування маркетингових стратегій промислових підприємств, що в результаті дає вихідні параметри для побудови функцій приналежності підприємства щодо оцінки відповідних складових (додаток Б).

Далі було реалізовано побудову функцій приналежності підприємств до класів за складовими формування маркетингових стратегій промислового підприємства: конкурентоспроможністю підприємства (рис. 3.19), бізнесовою привабливістю його партнерів щодо співпраці з ним (рис. 3.20) та готовністю споживачів до споживання продукції цього підприємства (рис. 3.21).

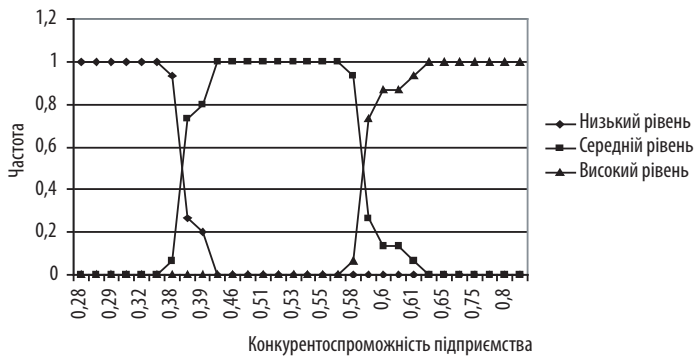


Рис. 3.19. Функція приналежності інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства до якісних ознак низького, середнього, високого рівня

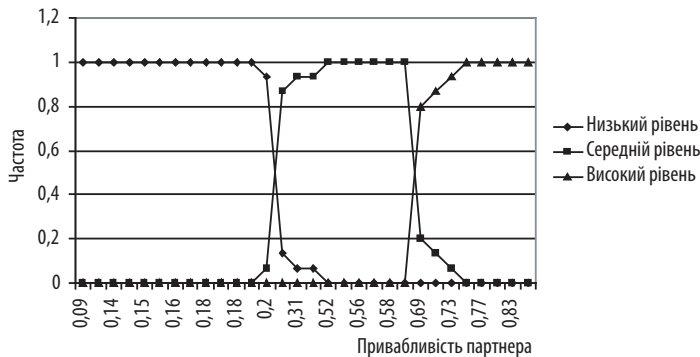


Рис. 3.20. Функція приналежності інтегральної оцінки привабливості партнера до якісних ознак низького, середнього, високого рівня

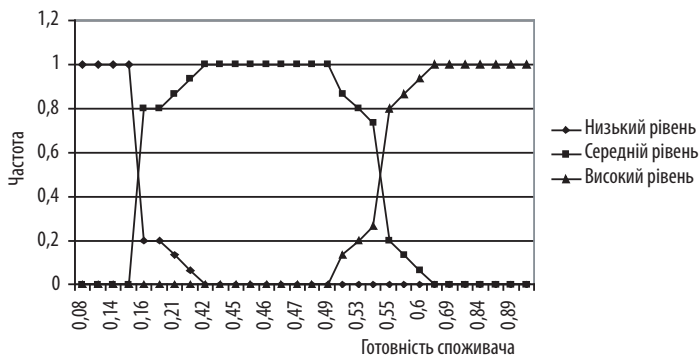


Рис. 3.21. Функція приналежності інтегральної оцінки готовності споживача до якісних ознак низького, середнього, високого рівня

У результаті були визначені межі класів для кожної складової формування маркетингових стратегій промислового підприємства (табл. 3.35) і може бути побудовані множини запропонованих маркетингових стратегій.

Таблиця 3.35

**Межі класів інтегральних оцінок складових формування маркетингових стратегій
згідно з побудованими функціями приналежності**

Складові формування маркетингових стратегій промислового підприємства	Кількісні значення меж якісних ознак		
	низька	середня	висока
Конкурентоспроможність підприємства	0,00 – 0,38	0,39 – 0,59	0,60 – 1,00
Бізнесова привабливість партнерів щодо співпраці з підприємством	0,00 – 0,21	0,22 – 0,68	0,69 – 1,00
Готовність споживачів до споживання продукції підприємства	0,00 – 0,22	0,23 – 0,54	0,55 – 1,00

У разі необхідності формування маркетингових стратегій промислового підприємства, що не входило до програми дослідження, потрібно розрахувати інтегральні характеристики трьох складових та віднести його до відповідного квадранту множин запропонованих маркетингових стратегій промислового підприємства, а отже визначити потрібний в даному випадку комплекс маркетингових стратегій.

Наприклад, підприємства машинобудівної галузі відноситься до квадранту, якому відповідає високий рівень усіх трьох складових формування маркетингових стратегій промислового підприємства. Отже для даного підприємства найвідповіднішим є наступний комплекс маркетингових стратегій:

- корпоративні стратегії: прогресивний розвиток; переважне співробітництво з партнерами; інтенсивні комунікації зі споживачами; довгострокова стратегія; стратегія росту; стратегія спорідненої (пов'язаної) диверсифікації;
- конкурентні стратегії: лідерство; стратегія іміджевої диференціації;; стратегія наступу; обхідний чи упереджувальний наступ – за рішенням керівництва;
- функціональні стратегії: інноваційна; стратегія креативного маркетингу; стратегія масового маркетингу; стратегія повного охоплення ринку; стратегії за стадіями життєвого циклу конкретних товарів підприємства; стратегії за усіма елементами комплексу маркетингу.

На основі викладених теоретичних і методологічних засад стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства, а саме: інтеграційних положень щодо стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства, теорії розвитку промислового підприємства з урахуванням ролі маркетингової діяльності, концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства та системи принципів її реалізації, – було розроблено методичний підхід до формування маркетингових стратегій промислового підприємства, який складається з двох кроків:

I. Методики визначення інтегральної оцінки для кожної з трьох складових формування маркетингових стратегій: конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства;

II. Методики застосування теорії нечітких множин для якісного розмежування трьох складових формування маркетингових стратегій: конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства.

Метод нечітких множин тільки нещодавно почав використовуватися у задачах економічної сфери, а для формування маркетингових стратегій використовується вперше. Крім того, даний методичний підхід пропонує докладний опис простого поетапного визначення інтегральних оцінок складових формування маркетингових стратегій промислового підприємства, що також представляє певну цінність для теорії та практики стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності.

Практичну реалізацію здійснено на 30 промислових підприємствах переробної галузі України та Росії, в результаті чого доведено, що запропонований концептуальний підхід до стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства може бути застосований до будь-яких підприємств у суміжних галузях промисловості для інтенсифікації та досягнення мультиплікативних ефектів від активізації маркетингової діяльності промислових підприємств України.

Висновки до 3 розділу

1. В роботі описані види стратегічного управління: реактивне (відповідь підприємства на дії партнерів, споживачів та ін., тобто суб'єктів зо-

внішнього середовища та стан внутрішнього середовища) і проактивне (формування відношення до підприємства та його дій у зовнішньому середовищі та упереджувальна діагностика і прогнозування стану використання економічних ресурсів внутрішнього середовища). Відзначено, що проактивне управління відповідає сучасному маркетингу як філософії бізнесу, оскільки останній формує ринок щодо позитивного сприйняття дій підприємства.

2. Тому згідно з проактивним характером стратегічного управління, його основними етапами повинні бути: діагностика стану внутрішнього середовища; діагностика зовнішнього середовища; комплексний аналіз результатів діагностики у відповідності до формування системи «споживач – підприємство – партнер»; обґрунтування цілей і місії системи; формування системи стратегій розвитку маркетингової діяльності на основі трьох інтегральних показників: результатів функціонування підприємства, стану і статусу партнерів щодо їх привабливості як таких у стратегічному періоді, готовності споживачів до сприйняття й купівлі продукції підприємства; вибір стратегії за критеріями іміджу і чистого прибутку; реалізація стратегії із застосуванням інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій; моніторинг поетапних результатів реалізації; прийняття управлінських рішень щодо усунення відхилень у процесі реалізації; упереджувальна діагностика. Доказано, що проактивний характер стратегічного управління маркетинговою діяльністю досягається саме на етапі комплексної діагностики та представлено формування стратегій на основі інтегральних показників в системі «споживач – підприємство – партнер».
3. Гарантією безперервного конструктивного розвитку є усвідомлене й ефективне управління процесом розвитку підприємства, що забезпечує стратегічне управління розвитком підприємства на основі маркетингової діяльності. Концепція стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності, що розроблена на основі використання існуючих досягнень стратегічного управління та маркетингу та включає дев'ять ключових положень, дозволяє ефективно вирішувати існуючі проблеми розвитку підприємства.
4. Сучасне підприємство є відкритою соціально-економічною системою, основою розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу. У процесі функціонування і розвитку підприємство, споживачів його продукції та

партнерів доцільно розглядати як систему «споживач – підприємство – партнер». Об'єднання підприємства, споживача і партнера у систему можливе з огляду на ті властивості, які притаманні відкритим системам відповідно до системного підходу.

5. Система «споживач-підприємство-партнер» має наступні характеристики: вона є відкритою, великою і складною, соціально-економічною, цілеспрямованою, само організованою, відносно самостійною, спеціальною (комплексною), дискретною, стохастичною (детермінованою), фізичною (абстрактною). Дуальність певних ознак є підтвердженням суб'єктивно-об'єктивної природи даної системи й існування множини контекстів її дослідження.
6. Для розробки та реалізації концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства сформульована система принципів, дотримання яких забезпечує ефективність дослідження проблем стратегічного управління та його практичної реалізації. Дана система включає три групи принципів: перша група - дослідження підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що забезпечуватиме науковий рівень застосовуваних методик вирішення зовнішніх та внутрішніх суперечностей, які є джерелом розвитку; друга група – стратегічне управління підприємством як відкритою соціально-економічною системою на основі маркетингу як філософії бізнесу в умовах трансформації у систему «споживач – підприємство – партнер» (а саме принципи соціалізації, комунікативності, проактивності, рефлексивності, не лінійності, обмеженої різноманітності та ефективності); третя група – формування та реалізація маркетингових стратегій підприємства у складі системи «споживач – підприємство – партнер» на різних стадіях її життєвого циклу. Причому перша група принципів реалізується через використання філософських, загальнонаукових та міждисциплінарних методів, а друга та третя – за допомогою спеціально-наукових та дисциплінарних методів пізнання. Наведена система принципів є складовою частиною змістовної інтерпретації методологічних засад концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства в умовах його трансформації у систему «споживач – підприємство – партнер».
7. Базовим поняттям стратегічного управління є поняття «стратегія». Вивчення та аналіз наукової літератури щодо сутності цього поняття

призвели до формування такого визначення поняття «стратегія», що представляється найбільш відповідним для подальшого дослідження: стратегія – це сукупність мети і напрямку дій підприємства, причому процес формування стратегії – це процес її визначення, а процес реалізації стратегії – процес її досягнення.

8. Визначення особливостей маркетингових стратегій дозволяє зробити висновок про те, що маркетинг відіграє ключову роль у стратегічному управлінні маркетингово орієнтованим підприємством, а це доводить первинність маркетингових стратегій і самого маркетингу як філософії бізнесу. Отже можна стверджувати існування не тільки функціональних, але й корпоративних та конкурентних маркетингових стратегій, а також висунути припущення про існування глобальної маркетингової стратегії, що відповідає рівню системи «споживач-підприємство-партнер».
- 9 Існуючі класифікації маркетингових стратегій є не достатньо повними для відображення усіх особливостей існування промислового підприємства у реаліях сучасної вітчизняної економіки. На основі літературного аналізу була уточнена класифікація маркетингових стратегій за такими додатковими ознаками: корпоративні маркетингові стратегії – за видами розвитку, за привабливістю партнера, за готовністю споживача, за сутністю повідомлень; конкурентні маркетингові стратегії – за видами конкурентоспроможності підприємства; функціональні маркетингові стратегії – за рівнем інноваційності застосовуваних методів. Запропоновані додаткові ознаки та виділені відповідно до них різновиди маркетингових стратегій є принципіально новими та актуальними для подальшого удосконалення засад стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства.
10. Запропонований методологічний підхід є об'єктивним обґрунтованим інструментом для удосконалення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності, як основи розвитку підприємства у цілому.
11. На основі запропонованих методологічних засад стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства удосконалено універсальний методичний підхід до формування маркетингових стратегій промислового підприємства, що складається з двох кроків:
 - I. Методики визначення інтегральної оцінки для кожної з трьох складових формування маркетингових стратегій: конкурентоспроможності

підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства;

II. Методики застосування теорії нечітких множин для якісного розмежування трьох складових формування маркетингових стратегій: конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства.

Слід зазначити, що теорія нечітких множин, на якій базується другий крок даного методичного підходу ще слабо застосовується для рішення економічних проблем, а для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності використовується вперше. Крім того, перший крок пропонує докладний опис простого поетапного визначення інтегральних оцінок складових формування маркетингових стратегій промислового підприємства.

Таким чином, запропонований концептуальний підхід до стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства було збагачено відповідною методологією та методикою формування маркетингових стратегій промислового підприємства.

РОЗДІЛ 4

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

4.1 Економіко-математичне моделювання організації маркетингової діяльності промислового підприємства

Основною метою планування для підприємства є визначення оперативних, середньострокових і перспективних обсягів виробництва і пов'язаних з цим забезпечувальних видів діяльності.

Маркетинг – це важлива складова виробничо-господарської діяльності підприємства та функція менеджменту. Доцільні обсяги робіт з маркетингу, включаючи планування виконання, склад, зміст і кількість маркетингових операцій, визначаються оцінкою можливих обсягів попиту, які мають бути задоволені, планованими обсягами виробництва товарів і послуг, які, у свою чергу, залежать від доступних обсягів фінансування, стану виробничих потужностей, наявності необхідних ресурсів, обсягів реалізації продукції, що виготовляється, тощо.

З позицій системного підходу організація і планування маркетингової діяльності на підприємстві не можуть розглядатися у відриві від бізнес-процесів, склад і взаємозв'язок яких наведено на *рис. 4.1*. Виділені задачі управління розвитком маркетингової діяльності на підприємстві дозволяють ураховувати взаємний вплив основних зовнішніх і внутрішніх чинників при виборі як стратегій реалізації цієї діяльності, так і тактики виконання поточних робіт з маркетингу. Тому можна вважати, що зазначені задачі зумовлюють формування змісту робіт з планування маркетингової діяльності підприємства, включаючи визначення доцільної організаційної структури за умови забезпечення якості виконання робіт, яке, зрештою, створює передумови для проведення оцінки не лише ефективності такої діяльності, а й ефективності всього циклу виробництва, розподілу та реалізації продукції з можливістю зміни окремих компонент на основі врахування загальних та окремих критеріїв. Наприклад, з одного боку, можна вивчити можливість збільшення або зменшення обсягів випуску продукції з раціональною ціновою політикою і з урахуванням вірогідного попиту, забезпеченого маркетинговою діяльністю з відповідним рівнем якості і витрат на її реалізацію, з позицій мінімізації збитків від незапитаної продукції. З іншого боку, можна дослідити можливість

збільшення або зменшення масштабів маркетингової діяльності залежно від стану фінансування, обсягів виробництва і реалізації продукції, її новизни і конкурентних переваг з позицій максимізації доходів. Можна також розглянути задачу пошуку додаткових джерел фінансування процесів виробництва, маркетингової діяльності і реалізації продукції, що забезпечують обґрунтоване отримання прибутку в процесі господарської діяльності.

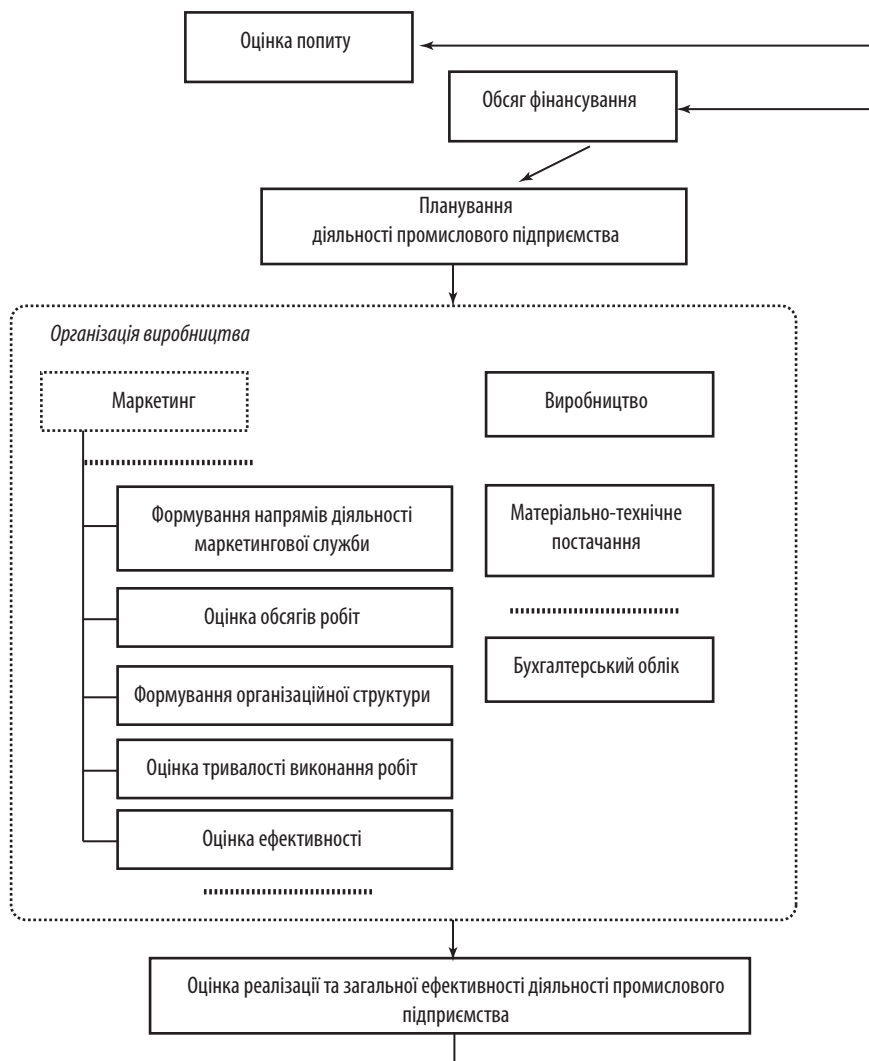


Рис. 4.1. Маркетингова діяльність у процесах виробничо-господарської діяльності промислового підприємства

Оцінка попиту передбачає як безпосереднє (якісне і кількісне) визначення (оцінку) попиту на продукцію або послуги, наприклад отримання прогнозних значень з урахуванням діяльності конкуруючих виробництв та організацій, так і вивчення (оцінку) формування попиту в результаті маркетингової діяльності. Ці оцінки є основою всіх подальших розрахунків, зумовляючи підвищені вимоги до обґрунтованості і достовірності одержуваних результатів.

Формування напрямів діяльності ґрунтується на аналізі потенційного попиту, ринкових ситуацій, – тих, що вже склалися, й очікуваних, поточного стану і традиційної спрямованості виробничої і технологічної бази підприємства, можливостей матеріально-технічного забезпечення з позицій критерію максимізації очікуваного прибутку за заданий період діяльності.

У подальшому викладі розглянемо детальніше зміст виділених у схемі (рис. 4.1) блоків задач у складі маркетингової діяльності.

Оцінка обсягів робіт передбачає проведення аналізу необхідного ступеня охоплення потенційних покупців маркетинговими діями з урахуванням виділених обсягів фінансування і доступності потрібних ресурсів.

Одним з основних чинників, який впливає на формування множини потенційних покупців, є наявність достатнього рівня доходів.

ВВП України за 2007 р. досягло \$358,8 млрд, за даними на 2008 рік ВВП складає 6,4%. У розрахунку на душу населення це становить \$7750 (при кількості населення 46,3 млн осіб) [144].

Приклад структури потенційних покупців за рівнем доходів і питомої частки групи в загальному складі подано на рис. 4.2.

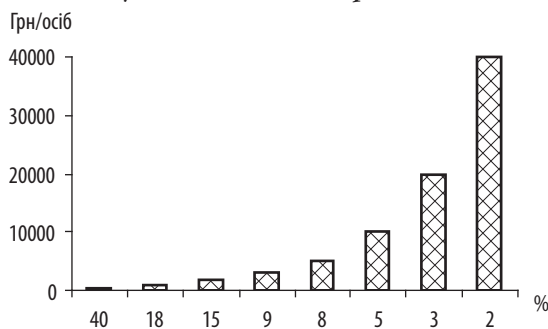
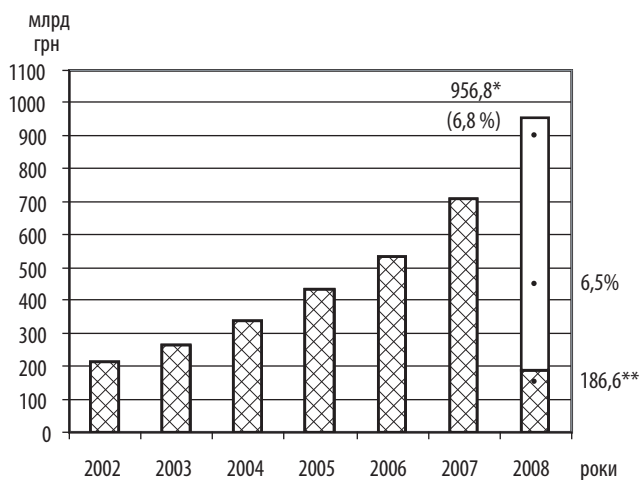
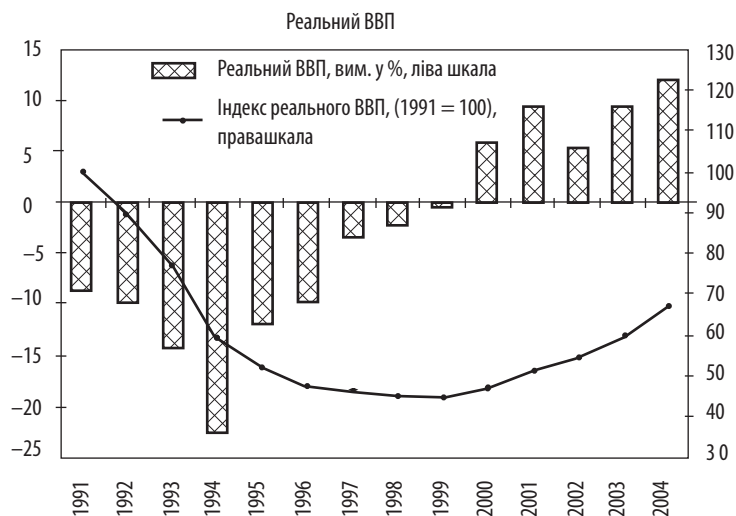


Рис. 4.2. Структура контингенту покупців – фізичних осіб – за рівнем доходів

Динаміка зміни ВВП України наведена на рис. 4.3 [144].



* прогноз на 2008 р.

** за 1 – 2 квартал

Рис. 4.3. Динаміка зміни ВВП України

Іншим важливим чинником слід вважати наявність у вироблюваної продукції конкурентних переваг, які створюють об'єктивні умови для її придбання потенційними покупцями.

Тоді основною метою діяльності департаменту маркетингу підприємства є розробка і реалізація маркетингових програм максимізації такого впливу на потенційних покупців, який буде адаптованим до їх особливостей і сприятиме здійсненню процесу покупки, при економічно обґрунтованому обсязі коштів, що виділяються для цих цілей.

Розглянемо один з можливих підходів до вирішення поставленої задачі.

Нехай множина потенційних покупців Φ розбита на декілька груп φ_i , $i \in [1, N]$.

Для кожної групи φ_i відомі:

M – оцінка загальної кількості споживачів регіону;

$[P_{i-1}, P_i]$ – діапазон рівнів доходів, $1 < i \leq N$, $P_0 = 0$;

P_Σ – оцінка сумарного доходу потенційного контингенту споживачів, якого достатньо для придбання виробленої продукції;

Δ_i – питома вага групи φ_i у загальному контингенті покупців регіону;

S_{ij} – необхідні витрати на маркетингові заходи, адаптовані для групи φ_i за j -м напрямом дій, $j \in J$;

S_0 – обсяг грошових надходжень для виконання маркетингових програм;

r_{ijk} – необхідні ресурси k -го типу, потрібні для виконання маркетингових заходів для групи φ_i за j -м напрямом дій;

R_k – наявні обсяги ресурсів k -го типу;

e_{ij} – експертна оцінка ефективності маркетингових заходів для групи φ_i за j -м напрямом дій.

Введемо логічні змінні $\{x_{ij}\}$, $1 < i \leq N$, $j \in J$, кожна з яких дорівнює 1, якщо для групи φ_i використовуються маркетингові заходи щодо j -го напрямку дій, і є нульовою у противному разі, $i \in [1, N]$, $j \in J$.

Тоді може бути розглянута наступна задача, що дозволяє визначити необхідні обсяги робіт, які повинен виконувати департамент маркетингу: вибрати напрями маркетингової діяльності, знайшовши значення змінних $\{x_{ij}\}$, які максимізують сумарну ефективну кількість потенційних покупців, охоплених маркетинговими заходами:

$$L = \sum_i \Delta_i \sum_j e_{ij} x_{ij} \rightarrow \max, \quad (4.1)$$

при обмеженнях

$$\sum_{i,j} S_{ij} x_{ij} \leq S_0, \quad (4.2)$$

$$\sum_{i,j} r_{ijk} x_{ij} \leq R_k, \quad k \in K, \quad (4.3)$$

$$M \sum_i P_i \Delta_i \sum_j e_{ij} x_{ij} \geq P_\Sigma, \quad (4.4)$$

$$x_{ij} \in \{0, 1\}, \quad i \in [1, N], \quad j \in J. \quad (4.5)$$

Дана модель є задачею лінійного булевого програмування. Для її розв'язання можна застосувати відомі пакети оптимізації, наприклад модуль «Пошук рішення» у складі компоненту EXCEL MS Office.

Формування організаційної структури маркетингового департаменту здійснюється залежно від необхідних обсягів робіт з маркетингу для підприємства, їх інтенсивності, розподілу робіт і продуктивності доступного контингенту працівників, що мають відповідний рівень кваліфікації, з урахуванням виділених обсягів фінансування і доступності потрібних ресурсів. Оскільки виконання маркетингових заходів і проведення дійсної оцінки їх результативності, як правило, не можуть бути суміщені в часі, то як критерії оцінки ефективності організаційної структури маркетингового департаменту підприємства пропонується використовувати рівень витрат на підтримання його функціонування, а також тривалість виконання заданих обсягів робіт за умови дотримання необхідного рівня якості їх виконання.

Планування організаційної структури підприємства передбачає визначення потреб у трудових ресурсах, на яких покладено виконання різних етапів виробництва і реалізації продукції, а також управління цими процесами на зовнішньому (стратегічному) і внутрішньому (тактичному) рівнях із забезпеченням матеріальних та інформаційних зв'язків між суб'єктами взаємодії. Ці процеси сприяють формуванню не тільки умови розвитку підприємства, але й умови його економічного зростання. Досягнення цієї мети неможливе без оптимізації організаційної структури підприємства, зокрема, завдяки створенню умов для найуспішнішої реалізації потенціалу співробітників усіх підрозділів виробничого підприємства [283].

Дані питання є дуже актуальними як для окремих підрозділів підприємств та організацій, у тому числі департаменту маркетингу, так і для всього підприємства. Цим підрозділам найчастіше властива матрична або проектна структура. У межах однієї організації для виконання конкретного проекту може формуватися так звана проектна команда, яка об'єднує фахівців різного профілю. Після вирішення поставленої задачі проектна команда може бути розформована для подальшого використання її учасників у складі інших проектів або виконання інших робіт. Для формування організаційного складу підрозділів, організації або підприємства і проектних команд потрібен певний механізм [284].

Розглянемо зміст цієї задачі. Підприємство є сукупністю ієрархічно зв'язаних і взаємодіючих підрозділів, що виконують обробку матеріальних та інформаційних потоків, взаємодія яких полягає в обміні результатами цієї обробки відповідно до прийнятих технологій виробництва й управління. Багато підрозділів підприємства можуть розглядатися як системи масового обслуговування, до складу яких входить набір каналів обслуговування, які обробляють потоки заявок, що надходять як від замовників, так і від інших підрозділів і компонент внутрішньої структури. На виході формується потік виконаних заявок. Якщо канал у момент часу надходження нової заявки зайнятий виконанням інших робіт, то в системі може виникати черга, що є загрозою невиконання обсягів робіт від замовника, яке супроводжується збитками. З іншого боку, при великій кількості каналів можуть виникнути непродуктивні простой, що, в свою чергу, також призведе до фінансових збитків підприємства.

Припускаючи, що для підвищення загальної продуктивності даного підприємства деякі етапи робіт за напрямками можуть виконуватися паралельно, моделювання процесів планування організаційної структури підприємства можна провести відповідно до схеми, поданої на рис. 4.4.

Розглянемо побудову математичної моделі оцінки ефективності організації маркетингу на підприємстві. Вважатимемо, що в департаменті маркетингу підприємства є можливість виконання типових робіт за обраними напрямками в моменти часу $t \in T$. Кожен k -й напрям робіт, $k \in K$, характеризується часом початку і часом закінчення дії, загальною вартістю і загальним обсягом робіт у відповідних одиницях.

Як правило, виконання кожного напрямку робіт може бути розбите на декілька типових етапів $j \in J$, що мають свої специфічні особливості за видами діяльності, термінами реалізації ($t_{ik}^{поч}$ – початок етапу, $t_{ik}^{кін}$ – кінець етапу), обсягами робіт W_{jk} та вартістю виконання.

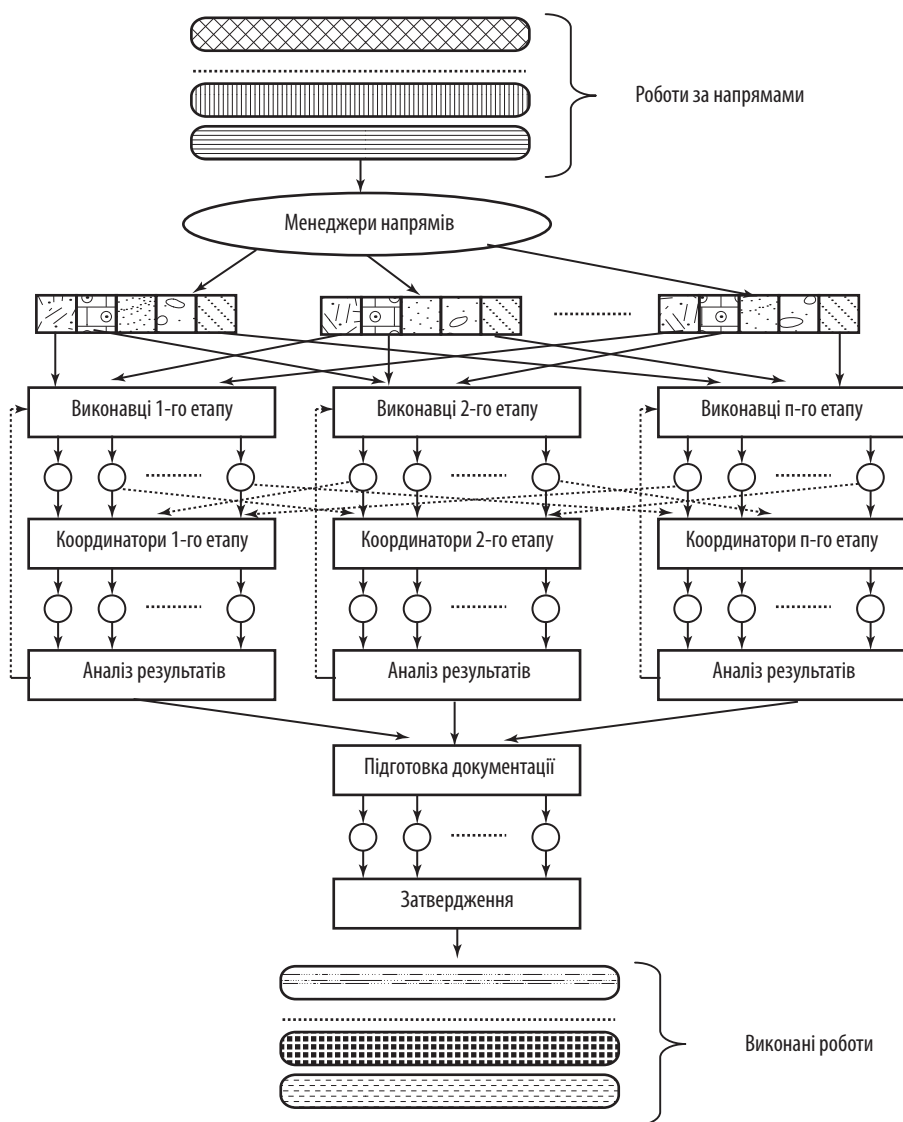


Рис. 4.4. Схема функціонування служби підприємства

Для виконання відповідних етапів може залучатися n_{ft} виконавців необхідної кваліфікації, що мають продуктивність μ_j в одиницях даних видів діяльності в одиницю часу. Очевидно, існують обмеження на кількість виконав-

ців, зумовлені як можливостями організації виконання робіт, так і наявністю необхідних фахівців на ринку праці. Тоді

$$n_{jt} \leq N_{jt}, \quad j \in J, \quad t \in T.$$

Відповідно до введених позначень потрібна інтенсивність виконання робіт за j -м етапом k -го напрямку може бути подана таким виразом:

$$\lambda_{jkt} = \begin{cases} \frac{w_{jk}}{t_{jk}^{kin} - t_{jk}^{noc}}, & t \in [t_{jk}^{noc}, t_{jk}^{kin}], \\ 0, & t \notin [t_{jk}^{noc}, t_{jk}^{kin}]. \end{cases}$$

Для забезпечення стаціонарного режиму роботи організації слід створити умови, за яких необхідна інтенсивність виконання робіт з кожного етапу не перевищуватиме сумарної продуктивності виконавців, оскільки інакше з'являється вірогідність порушення термінів виконання окремих етапів і робіт за напрямками у цілому.

Якщо ввести логічні змінні $\{y_{kt}\}$, що дорівнюють 1, коли виконуються етапи k -го напрямку робіт у момент часу $t \in T$, та є нульовими у противному разі, то цю умову можна подати таким чином:

$$\sum_k \lambda_{jkt} y_{kt} \leq \mu_j n_{jt}, \quad j \in J, \quad t \in T.$$

У такому випадку, якщо для даного підприємства як основний критерій ефективності його організаційної структури обрати максимум очікуваного прибутку від виконання робіт за обраними напрямками, то даний критерій можна формалізувати у вигляді виразу

$$P = \sum_{k,j,t} q_{jk} y_{kt} - \sum_{j,t} c_{jt}(n_{jt}) \rightarrow \max,$$

де $c_j(n_j)$ – витрати на організацію і виконання робіт виконавцями відповідних етапів протягом даного проміжку часу $t \in T$.

Іншим критерієм ефективності може служити тривалість виконання робіт з вибраних напрямів, яка залежить від інтенсивності вхідного потоку завдань, числа виділених етапів, кількості виконавців на окремих етапах. Форма подання даного критерію визначається наявністю жорстких вимог до тривалості окремих етапів, і, отже, він може бути виражений або сукупністю обмежень типу

$$t_{jt}(\lambda_{jt}, \lambda_{jkt}, n_{jt}, \mu_j) \leq \Delta_{jkt},$$

де $t_{jt}(\lambda_{jt}, \lambda_{jkt}, n_{jt}, \mu_j)$ – час виконання j -го етапу k -го напрямку при інтенсивності сумарного вхідного потоку завдань λ_{jt} і необхідній інтенсивності виконання етапу λ_{jkt} ,

або інтегральним рівнянням

$$\Theta = \sum_{j,k,t} t_{jt}(\lambda_{jt}, \lambda_{jkt}, n_{jt}, \mu_j).$$

Тоді математична модель задачі може бути подана в такому вигляді: знайти значення $\{y_{kt}\}, \{n_{jt}\}, j \in J, k \in K, t \in T$, які забезпечують

$$P = \sum_{k,j,t} q_{jk} y_{kt} - \sum_{j,t} c_{jt}(n_{jt}) \rightarrow \max; \quad (4.6)$$

$$\Theta = \sum_{j,k,t} t_{jt}(\lambda_{jt}, \lambda_{jkt}, n_{jt}, \mu_j) \rightarrow \min, \quad (4.7)$$

при обмеженнях

$$\sum_k \lambda_{jkt} y_{kt} \leq \mu_j n_{jt}, \quad j \in J, \quad t \in T, \quad (4.8)$$

$$n_{jt} \leq N_{jt}, \quad j \in J, \quad t \in T, \quad (4.9)$$

$$\sum_t y_{kt} = 1, \quad k \in K, \quad (4.10)$$

$$y_{kt} \in \{0, 1\}, \quad n_{jt} \in \{0, 1, 2, \dots\}, \quad j \in J, \quad k \in K, \quad t \in T. \quad (4.11)$$

Наведена математична модель є моделлю задачі нелінійного цілочислового програмування з двома критеріями. Критерії є суперечливими, що приводить до необхідності побудови Парето-оптимальної множини. Нелінійності, зумовлені залежностями $c_{jt}(n_{jt})$, можуть бути апроксимовані лінійними співвідношеннями в ході ітераційних розрахунків. Нелінійності, що відображають залежності $t_{jt}(\lambda_{jt}, \lambda_{jkt}, n_{jt}, \mu_j)$, можуть бути одержані в ході імітаційного моделювання процесів виконання робіт.

Запропонована процедура побудови Парето-оптимальної множини розв'язків може бути подана як ітераційна взаємодія послідовних розв'язків задачі оптимізації з критерієм максимум прибутку P , відповідно до виразу (4.6) з урахуванням обмежень (4.8 – 4.11), і задачі оцінки значень критерію Θ .

Виходячи з аналізу значення критерію P , його зростання може бути наслідком збільшення обсягів робіт або зниження витрат, зумовлених організацією продуктивного функціонування спеціалізованих каналів обслуговування і, перш за все, зменшенням їх кількості. З іншого боку, зменшення значення критерію Θ може бути досягнуте тільки за умови, що для будь-якого моменту часу в організації існує вільний канал, який може виконати відповідний етап робіт будь-якого договору. Очевидно, що дотримання цих умов призведе до значних витрат і, відповідно, до зменшення значення критерію P .

Таким чином, загальна стратегія отримання Парето-оптимальних розв'язків даної задачі може бути наступною. Знаходять розв'язок задачі (4.6), (4.8 – 4.11) з використанням методів цілочислової оптимізації у складі пакетів прикладних програм. Для отриманих значень $\{n_{jt}\}$, враховуючи логіку процесів виконання робіт за договорами і наявність випадкових чинників, що визначають тривалість реалізації окремих складових етапів відповідно до заданих законів розподілу, оцінюється значення критерію Θ . Змінюються умови розв'язання задачі (4.6), (4.8 – 4.11), які забезпечують зміну критерію P за рахунок як внутрішніх організаційних структурних змін, так і зовнішніх чинників у вигляді обсягів можливих робіт. Процес повторюється до отримання прийнятних розв'язків.

Таким чином, для забезпечення ефективності функціонування виробничого підприємства необхідно визначити його організаційну структуру, узгодовану з внутрішніми і зовнішніми процесами діяльності. Прийнятна організаційна структура підприємства може бути одержана в результаті побудови Парето-оптимальної множини розв'язків, яка відображає як значення оцінок отриманого прибутку, так і значення оцінок якості внутрішньої організації виконання робіт, із застосуванням математичного моделювання.

Виходячи з позицій системного аналізу, можна стверджувати, що одним з найважливіших питань, що впливає на ефективність виробництва і реалізації продукції, є розподіл матеріальних і фінансових ресурсів між напрямками діяльності підприємства. Обсяги наявних ресурсів визначають саму можливість виробництва, впливаючи на рівень якості і конкурентоспроможності продукції, що випускається, на процеси відтворення, а також на перспективи обраних видів діяльності.

Потрібні обсяги ресурсів визначаються запланованими обсягами виробництва, які, у свою чергу, повинні бути забезпечені платоспроможним попитом.

У такому разі, як наголошувалося вище, проведення маркетингових досліджень у межах виділених коштів фінансування забезпечує процеси планування необхідною інформацією, яка є основою для виконання планових обсягів виробництва. З одного боку, розміри фінансування маркетингової діяльності визначаються такими чинниками, як місткість ринку для товарів, що плануються до виробництва, наявність виробників-конкурентів та їх потенційні можливості, конкурентні переваги пропонованої продукції, наявність стійкого попиту на зразки товару, що раніше випускалися, заплановане розширення асортименту продукції, збільшення обсягів її випуску тощо. З іншого боку, неминучими обмеженнями фінансування маркетингових заходів є поточні можливості підприємства, зумовлені зовнішніми і внутрішніми показниками його стану.

Таким чином, визначення обґрунтованих обсягів фінансування маркетингу є актуальною задачею для будь-якого підприємства або організації, що займається виробництвом і реалізацією продукції. Враховуючи системні зв'язки показників попиту, маркетингової діяльності, виробництва і розподілу, вбачається за доцільне проведення факторного аналізу впливу зазначених чинників на загальну ефективність виробництва і розподіл даної продукції за думкою експертів.

Виділення оцінок впливу згаданих чинників можна одержати в результаті анкетування провідних фахівців, керівників, топ-менеджерів підприємств, яке дозволило виділити перетворювання у різних галузях підприємства та було проведене в роботі. Результати анкетування подано в *табл. 4.1*. Аналіз чинників було виконано за допомогою пакету SPSS 15.0.

Таблиця 4.1

Результати анкетування за оцінками впливу

Рівень виробництва	Рівень технологій	Рівень маркетингових послуг	Рівень автоматизації процесів управління	Якість продукції	Організація праці	Освіта працівників	Частка оплати праці у собівартості
1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
7	7	6	5	6	5	5	3
7	5	6	5	6	4	4	3
5	5	4	5	5	4	4	4

Закінчення табл. 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8
6	6	5	5	5	5	5	4
5	5	4	4	5	4	4	5
4	4	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4
5	6	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	4	5	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	4	3
4	4	4	5	4	4	4	4
6	6	5	4	6	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	4	4

Факторний аналіз був проведений за допомогою пакета SPSS 15.0. Для виконання аналізу в складі пакета завбачено побудову кореляційної матриці вихідних оцінок. По кореляціям оцінок стоїть вплив деяких загальних факторів у вигляді відповідних компонент. У якості методу аналізу вибраний метод головних компонент.

Метод головних компонент являє собою побудову факторів – головних компонент, кожний з яких представляє лінійну комбінацію вихідних ознак. Перша головна компонента F_1 визначає такий напрямок в просторі вихідних ознак, за яким сукупність об'єктів (точок) має найбільший розкид (дисперсію). Друга головна компонента F_2 будується з таким розрахунком, щоб її напрямок був ортогонально напрямлений F_1 і вона пояснювала як можна більшу частину залишкової дисперсії, і т.д. аж до m -ї головної компоненти F_m . Так як виділення головних компонент відбувається у спадаючому порядку з точки зору питомої ваги дисперсії, яка ними пояснюється, то ознаки, що входять в першу головну компоненту з великими коефіцієнтами здійснюють максимальний вплив на диференціацію об'єктів, що вивчаються.

Результати розрахунків з використанням пакету SPSS наведені в додатку В. Значення сумарної дисперсії за виділеними компонентами подано в табл. 4.2.

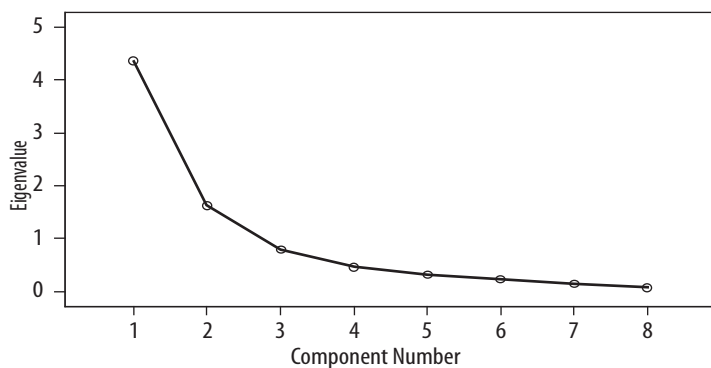
Таблиця 4.2

Сумарна дисперсія виділених компонент

Компоненти	Первинні власні значення			Виділені суми квадратів навантажень			Повернуті суми квадратів навантажень		
	Значення	% дисперсії	Накопичений %	Значення	% дисперсії	Накопичений %	Значення	% дисперсії	Накопичений %
1	4,354	54,419	54,419	4,354	54,419	54,419	3,364	42,054	42,054
2	1,625	20,315	74,734	1,625	20,315	74,734	2,614	32,681	74,734
3	0,793	9,910	84,644						
4	0,460	5,755	90,400						
5	0,319	3,985	94,384						
6	0,233	2,914	97,298						
7	0,145	1,818	99,116						
8	0,071	,884	100,000						

Як видно з табл. 4.2, лише два компоненти мають власні числа більші одиниці. Тому для подальшого аналізу відібрані саме ці два компоненти, бо саме вони пояснюють 74,73 % дисперсії. Відбір компонентів також підтверджується так званою діаграмою «осипу», одержаною в процесі розрахунків за допомогою пакету SPSS 15.0 (рис. 4.5).

Scree Plot

**Рис. 4.5. Діаграма зміни накопиченої суми первинних власних значень компонент**

У табл. 4.3 наведено первинні значення змінних, одержаних унаслідок застосування пакету SPSS 15.0 до результатів анкетування, поданих у табл. 4.1.

Таблиця 4.3

Матриця компонент

Змінні	Значення	
VAR00003	0,898	
VAR00002	0,838	
VAR00001	0,806	-0,476
VAR00005	0,806	
VAR00006	0,690	0,662
VAR00007	0,677	0,621
VAR00004	0,585	0,488
VAR00008	-0,517	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 2 components extracted.

Для отримання більш вагомого результату аналізу пакет дає можливість виконання обертання факторів з перерозподілом завантажень з мінімізацією загального впливу факторів. Результати ортогонального обертання представлені в *табл. 4.4*.

Таблиця 4.4

Матриця компонент після обертання

Змінні	Значення	
VAR00001	0,931	
VAR00003	0,858	
VAR00005	0,839	
VAR00002	0,741	
VAR00008	-0,655	
VAR00006		0,944
VAR00007		0,904
VAR00004		0,742

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

Отримані результати дозволяють зробити наступні висновки.

Першопочаткові значення оцінок рівнів важливості виділених ознак та їх кореляції можуть бути інтерпретовані з виділенням наступних компонент.

Перший компонент об'єднує змінні:

- рівень виробництва (змінна VAR00001),
- рівень технологій (змінна VAR00002),
- рівень маркетингових послуг (змінна VAR00003),
- якість продукції (змінна VAR00005),
- частка оплати праці в собівартості (змінна VAR00008).

Другий компонент об'єднує змінні:

- рівень автоматизації процесів управління (змінна VAR00004),
- організація праці (змінна VAR00006),
- освіта працівників (змінна VAR00007).

Виходячи з усього викладеного, перший компонент може бути поданий латентною змінною, що оцінює загальну ефективність виробництва і розподілу. Другий компонент об'єднує змінні, що описують загальну організацію праці на виробництві.

Для оцінки впливу окремих змінних на виділені фактори скористаємося матрицею факторних коефіцієнтів, *табл. 4.5*.

Таблиця 4.5

Матриця факторних коефіцієнтів

Змінні	Значення	
VAR00001	0,324	-0,122
VAR00002	0,198	0,057
VAR00003	0,251	0,010
VAR00004	-0,073	0,321
VAR00005	0,268	-0,048
VAR00006	-0,119	0,421
VAR00007	-0,106	0,399
VAR00008	-0,244	0,126

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Scores.

Згідно положенням факторного аналізу, маємо

$$F_i = \sum_j a_{ij} x_j, i \in \overline{1, m},$$

де F_i – значення i -го компонента (фактор), $i \in \overline{1, m}$;

a_{ij} – значення j -го коефіцієнта для i -го фактору, $i \in \overline{1, m}, j \in \overline{1, n}$, табл. 3.5;

x_j – значення j -ї змінної (дескриптора).

Тоді для визначення питомої ваги ресурсів, які виділяються для відповідних видів діяльності на визначений період в загальному складі процесів виробництва, маркетингу і розподілу можна запропонувати скористатися отриманими значеннями в табл. 4.5.

Так, з позиції критерію, який визначається першим фактором – загальною ефективністю виробництва і розподілу продукції, питомої ваги ресурсів, які можуть бути виділені, складають:

- на розвиток рівня виробництва 0,324;
- на розвиток технологій 0,198;
- на маркетингову діяльність 0,251;
- на забезпечення належної якості продукції 0,268;
- на оплату праці в собівартості продукції – 0,244.

З позицій критерію який визначається другим фактором – організацією праці й управління, питомої ваги ресурсів, які можуть бути виділені, складають:

- на підвищення автоматизації виробництва 0,321;
- на покращення організації праці 0,421;
- на підвищення освіти робітників 0,399;

Розподіл ресурсів між компонентами може бути побудований на тому ж принципі.

Таким чином, отримані значення можуть бути використані при розподілі ресурсів між відповідними підсистемами й напрямками діяльності.

Для оцінки контингенту можливих покупців продукції й вибору програм маркетингової діяльності скористаємося математичним апаратом, наведеним вище.

Будемо вважати, що для регіону, який розглядається, є наступні групи потенційних покупців, табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Групи потенційних покупців регіону

Назва групи	Питома вага в загальній чисельності, %	Дохід, грн/люд.
1-а група	40	500
2-а група	18	800
3-я група	15	1000
4-а група	9	2000
5-а група	8	3000
6-а група	5	10000
7-а група	3	20000
8-а група	2	40000

Для виділених груп готуються ціленаправлені програми маркетингових заходів, максимально адаптованих до особливостей кожної групи. Основні показники й характеристики заходів наведені в табл. 4.7 – 4.8.

Таблиця 4.7

Показники ефективності маркетингових програм

Назва програми	Оцінки ефективності впливу на групи покупців							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Директ-маркетинг	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,7	0,8
Реклама на телебаченні	0,8	0,8	0,6	0,4	0,3	0,3	0,2	0,1
Реклама в друкованих ЗМІ	0,7	0,6	0,5	0,4	0,4	0,3	0,2	0,1
Реклама на бігбордах	0,2	0,2	0,2	0,4	0,5	0,5	0,6	0,7

Таблиця 4.8

Показники ефективності маркетингових програм

Назва програми	Оцінки витрат на реалізацію програм по групам, тис. грн.							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Директ-маркетинг	10	20	20	30	30	30	40	40
Реклама на телебаченні	30	30	30	30	30	30	30	30
Реклама в друкованих ЗМІ	5	5	5	5	5	5	5	5
Реклама на бігбордах	20	20	20	20	20	20	20	20

Для реалізації маркетингових програм, які розглядаються, необхідно мати у розпорядженні ресурси, зміст і обсяги яких наведені в табл. 4.9 – 4.12.

Таблиця 4.9

Ресурси, які потрібні для директ-маркетингових програм

Назва ресурсу	Оцінки ресурсів по групах							
Кількість співпрацівників, чол.	40	30	20	20	10	10	5	3
Кількість випадків активних впливів, випадок/міс.	30	30	30	30	30	30	30	30
Обсяги інформації, Кбайт	5	5	5	5	5	5	5	5
Кількість місць розміщення	2000	1500	1000	700	500	400	100	50

Таблиця 4.10

Ресурси, які потребуються для реклами на телебаченні

Назва ресурсу	Оцінки ресурсів на реалізацію програми по групах							
Кількість співпрацівників, чол.	5	5	5	5	5	5	5	5
Кількість випадків активних впливів, випадок/міс.	60	60	60	60	60	60	60	60
Обсяг інформації, Кбайт	5	5	5	5	5	5	5	5
Кількість місць розміщення	20	15	10	7	5	4	2	2

Таблиця 4.11

Ресурси, які потребуються для реклами в друкованих ЗМІ

Назва ресурсу	Оцінки ресурсів на реалізацію програми по групах							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість співпрацівників, чол.	10	8	7	5	4	3	2	2
Кількість випадків активних впливів, випадок/міс.	10	10	10	15	15	20	30	30
Обсяг інформації, Кбайт	5	5	5	5	5	5	5	5
Кількість місць розміщення	2000	1500	1000	700	500	400	100	50

Таблиця 4.12

Потрібні ресурси для реклами у бігбордах

Назва ресурсу	Оцінки потрібних ресурсів на реалізацію програми по групах							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість робітників, чол./міс.	40	40	40	40	40	40	40	40
Кількість активних подій, подій/міс.	10	10	10	15	15	20	30	30
Обсяги інформації, Кбайт/міс.	5	5	5	5	5	5	5	5
Кількість місць розміщення, місць/міс.	2000	1500	1000	700	500	400	100	50

Крім того, використовувалася наступні дані загальних обмежень, табл. 4.13.

Таблиця 4.13

Склад і значення загальних обмежень

Назва обмежень	Величина
Оцінка загальної кількості покупців регіону, чол./міс	2000
Виділений обсяг грошей, грн/міс.	10000
Обмеження по працівникам, чол./міс.	50
Обмеження по кількості подій, под./міс.	300
Обмеження по обсягу інформації, Кбайт/міс.	200
Обмеження по кількості місць розміщення, місць/міс.	100
Оцінка необхідного сумарного доходу, грн./міс.	5000

Внаслідок застосування наведеної моделі для оптимізації напрямків діяльності по даним табл. 4.6 – 4.13 отримані наступні результати, табл. 4.14.

Таблиця 4.14

Вибір маркетингових програм в результаті оптимізації

Назва програми	Вибрані варіанти програм по групах							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Директ-маркетинг	0	0	0	0	0	0	0	1
Реклама на телебаченні	1	1	0	0	0	0	0	0
Реклама в друкованих виданнях	1	1	0	0	0	0	0	0
Реклама на бігбордах	0	0	0	0	0	0	0	0

При цих варіантах маємо наступне значення цільової функції та виконання обмежень, *табл. 4.15*.

Таблиця 4.15

Назва параметру	Отримане значення	Задане значення
Цільова функція	86,8	
Обмеження по витратам, грн./міс.	110	10000
Обмеження по кількості робітників, чол./міс.	50	50
Обмеження кількості активних подій, подій/міс.	220	300
Обмеження по обсягам інформації, Кбайт/міс.	40	50
Обмеження по кількості місць розміщення, місць/міс.	0	100
Обмеження по потрібному доходу, грн./міс.	114160	5000

Як видно з одержаних результатів, при заданих значеннях обмежень вибрані варіанти передбачають використання для покупців з найбільшими доходами директ-маркетингової програми, а для покупців з найменшими доходами використання більш доступних програм рекламної діяльності на телебаченні та у друкованих виданнях.

Крім того, найбільше вагомим є обмеження по кількості робітників, що займаються маркетингом.

Дослідження впливу цього показника на значення цільової функції наведено на *рис. 4.6*.

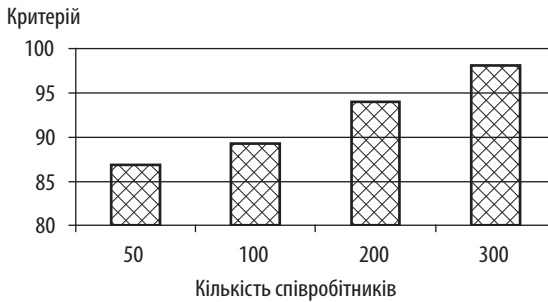


Рис. 4.6. Залежність критерію ефективності від обмежень на кількість співробітників

На рис 4.7 відображені результати досліджень впливу обмежень на обсяги інформації, що надається для розміщення маркетингової інформації.

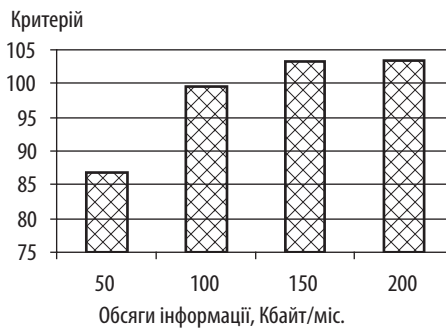


Рис. 4.7. Залежність критерію ефективності від обмежень на обсяги інформації, яка надається

Таким чином, внаслідок проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

- розроблено інструментарій для визначення обсягів маркетингових досліджень в залежності від виділених коштів на фінансування цієї діяльності, а також – від об'єктивних показників виділених груп можливих покупців;
- розроблено критерій оцінки ефективності покриття множини потенційних покупців маркетинговими програмами з використанням експертних оцінок;
- наведений інструментарій застосовано для розрахунку на промислових підприємствах машинобудівної галузі;

- проведено дослідження впливу найбільш вагомих факторів на критерій ефективності задачі дослідження;
- отримані результати обчислень та результати досліджень підтверджують можливість застосування підходу, що розглядається для обґрунтування маркетингових програм різного призначення.

Тому можна вважати, що для виконання маркетингових завдань потрібні відповідні фахівці, що виконують для кожного виду продукції, яка виготовляється на підприємстві, наступний перелік та обсяги робіт, *табл. 4.16*.

Таблиця 4.16

Результати маркетингових досліджень потенційного попиту

Назва товару	Стадія життєвого циклу	Оцінка збуту, шт./міс.	Оцінка ціни, грн	Оцінка собівартості, грн	Дохід, грн/міс.	Оцінка прибутку, грн/міс.
Виріб11	Впровадження	1000	20	15	20000	5000
Виріб12	Впровадження	2000	18	12	36000	12000
Виріб13	Впровадження	3000	22	12	66000	30000
Виріб21	Виробництво	2000	25	10	50000	30000
Виріб22	Виробництво	4000	20	12	80000	32000
Виріб31	Згортання	500	12	10	6000	1000
Виріб32	Згортання	400	15	12	6000	1200
Ітого					264000	111200

Розглянемо зміст та обсяги робіт по маркетинговим програмам по виробам промислових підприємств переробної галузі на різних стадіях їх життєвого циклу. Виявлення потенційного попиту й незадоволених потреб базується на сегментації ринку та результатах розрахунків, приклад яких міститься вище. Планування товарних асортиментів і цін ґрунтується на попередніх дослідженнях та на розрахунках беззбиткових обсягів виробництва. Розробка заходів задоволення існуючого попиту містить рекламну діяльність та менеджмент якості продукції.

Загальні оцінки показників змісту та обсягів робіт маркетингових програм місячного терміну по виробам підприємства на різних стадіях наведено в *табл. 4.17 – 4.19*.

Таблиця 4.17

**Зміст та обсяги робіт по маркетинговим програмам по виробам 11 – 13 на стадії
впровадження**

Назва роботи	Оцінки обсягів робіт фахівців по виробам, год./міс.			Фах робітників	Зміст робіт
	11	12	13		
Виявлення потенційного попиту й незадоволених потреб ринку	200	300	320	Економіст-маркетолог	Маркетингові дослідження
Планування товарних асортиментів і цін	160	200	240	Економіст	Стратегічне планування
Розробка заходів задоволення існуючого попиту	240	240	240	Менеджер	Менеджмент з реклами та якості продукції

Таблиця 4.18

**Зміст та обсяги робіт по маркетинговим програмам по виробам 21 – 22 на стадії
виробництва**

Назва роботи	Оцінки обсягів робіт фахівців по виробам, год./міс.		Фах робітників	Зміст робіт
	21	22		
Аналіз потенційного попиту й незадоволених потреб ринку	160	120	Економіст-маркетолог	Маркетингові дослідження
Планування товарних асортиментів і цін	180	160	Економіст	Стратегічне планування
Розробка заходів задоволення існуючого попиту	120	120	Менеджер	Менеджмент з реклами та якості продукції

Таблиця 4.19

**Зміст та обсяги робіт по маркетинговим програмам по виробам 31 – 32 на стадії
згортання**

Назва роботи	Оцінки обсягів робіт фахівців по виробам, год./міс.		Фах робітників	Зміст робіт
	31	32		
Аналіз потенційного попиту й незадоволених потреб ринку	100	80	Економіст-маркетолог	Маркетингові дослідження
Планування товарних асортиментів і цін	60	40	Економіст	Стратегічне планування
Розробка заходів задоволення існуючого попиту	60	40	Менеджер	Менеджмент з реклами та якості продукції

На підставі математичних співвідношень та наведених даних розглянемо розрахунок визначення кількості співробітників маркетингової служби промислових підприємств. Для цього скористуємося відомостями про витрати на сплату праці фахівців та їх виробіток згідно *табл. 4.20*.

Таблиця 4.20

Відомості про фахівців згідно штатного розкладу

Посада	Освіта	Заробітна плата, грн
Маркетолог	Вища	1500
Економіст	Вища	1200
Менеджер з реклами	Вища	1200

Будемо вважати, що частка прибутку, що відповідає результатам маркетингової діяльності може бути визначена згідно підходу, наведеному вище. В такому разі це значення відповідає $k = 0,251$.

На підставі даних, що містяться в *табл. 4.16 – 4.20*, отримаємо наступні результати оптимізації, *табл. 4.21*.

Таблиця 4.21

Розподіл маркетингових програм

Роботи по виробам 11 – 13	Роботи по виробам 21 – 22	Роботи по виробам 31 – 33
0	1	0
0	1	0
0		

Таблиця 4.22

Значення критеріїв та обмежень після оптимізації

Назва результату	Отримане значення	Обмеження
1	2	3
Критерій (max прибутку), грн./міс.	7762	
Значення інтенсивності маркетингових операцій, год./міс.	280	352
Значення інтенсивності операцій планування асортименту і ціни, год./міс.	340	352
Значення інтенсивності рекламних операцій, год./міс.	240	352
Кількість маркетологів, чол.	2	3
Кількість економістів, чол.	2	3

Закінчення табл. 4.22

1	2	3
Кількість менеджерів, чол.	2	3
Тривалість робіт по маркетингу, міс.	0,8	
Тривалість робіт по плануванню, міс.	1,25	
Тривалість робіт по рекламним операціям, міс.	0,68	
Загальна тривалість, міс.	1,25	

Як видно з отриманого рішення, критерій максимум прибутку, а також обмеження кількості фахівців не дозволяють виконувати роботи по виробам 11 – 13. При підвищенні обмежень на кількість фахівців маємо наступні результати, табл. 4.23 – 4.24.

Таблиця 4.23

Розподіл маркетингових програм при збільшенні обмежень на кількість фахівців

Роботи по виробам 11 – 13	Роботи по виробам 21 – 22	Роботи по виробам 31 – 33
0	1	0
0	1	1
1		

Таблиця 4.24

Значення критеріїв та обмежень після оптимізації

Назва результату	Отримане значення	Обмеження
Критерій (тах прибутку), грн/міс.	8993,2	
Значення інтенсивності маркетингових операцій, год./міс.	680	704
Значення інтенсивності операцій планування асортименту і ціни, год./міс.	620	704
Значення інтенсивності рекламних операцій, год./міс.	520	528
Кількість маркетологів, чол.	4	10
Кількість економістів, чол.	4	10
Кількість менеджерів, чол.	3	10
Тривалість робіт по маркетингу, міс.	0,97	
Тривалість робіт по плануванню, міс.	0,97	
Тривалість робіт по рекламним операціям, міс.	0,98	
Загальна тривалість, міс.	0,98	

Суттєво на рішення, що визначаються після оптимізації, впливають оцінки прибутку. Так, якщо оцінки прибутку по виробам 11 – 13 будуть відповідати значенням, наведеним у *табл. 4.25*, то отримані результати будуть наступні, *табл. 4.26 – 4.27*.

Таблиця 4.25

Вихідні дані для розрахунків зі збільшеними оцінками прибутку по виробам 11 – 13 та обсягами робіт

Назва товару	Стадія життєвого циклу	Оцінка збуту, шт./міс.	Оцінка ціни, грн	Оцінка собівартості, грн	Дохід, грн/міс.	Оцінка прибутку, грн/міс.
Виріб 11	Впровадження	1000	22,5	15	20000	7500
Виріб 12	Впровадження	3000	18	12	36000	12000
Виріб 13	Впровадження	4500	22	12	66000	45000
Виріб 21	Виробництво	2000	25	10	50000	30000
Виріб 22	Виробництво	4000	20	12	80000	32000
Виріб 31	Згортання	500	12	10	6000	1000
Виріб 32	Згортання	400	15	12	6000	1200
Ітого:					264000	128700

Таблиця 4.26

Розподіл маркетингових програм при збільшенні обмежень на кількість фахівців і значень оцінок прибутку

Роботи по виробам 11 – 13	Роботи по виробам 21 – 22	Роботи по виробам 31 – 33
0	1	0
0	1	0
1		

Таблиця 4.27

Значення критеріїв та обмежень після оптимізації

Назва результату	Отримане значення	Обмеження
1	2	3
Критерій (тах прибутку), грн/міс.	9757	
Значення інтенсивності маркетингових операцій, год./міс.	760	880
Значення інтенсивності операцій планування асортименту і ціни, год./міс.	700	704

1	2	3
Значення інтенсивності рекламних операцій, год./міс.	600	704
Кількість маркетологів, чол.	5	10
Кількість економістів, чол.	4	10
Кількість менеджерів, чол.	4	10
Тривалість робіт по маркетингу, міс.	0,86	
Тривалість робіт по плануванню, міс.	1,14	
Тривалість робіт по рекламним операціям, міс.	0,85	
Загальна тривалість, міс.	1,14	

Для цього випадку характерним є відсутність в одержаному рішенні супроводу виробів, що знімаються з виробництва по закінченню життєвого циклу. При необхідності управління залученням подібних компонент можна скористатися додатковими обмеженнями типу (4.10), що забезпечують виконання відповідних дій з вірогідним погіршенням значення критерію оптимальності.

Отримані результати дають змогу зробити наступні висновки.

Запропонований підхід дозволяє отримувати організаційну структуру компонентів організації на підставі використання оптимізаційної моделі з оцінкою прибутку від її діяльності. Оцінка тривалості виконання робіт при допущенні виконання паралельних процесів вступає у протиріччя з критерієм максимум прибутку, що призводить до необхідності використання множини Парето-оптимальних рішень. Компоненти цієї множини можуть бути одержані в наслідок серії рішень задачі з варіацією обмежень на ресурси.

Результати роботи можуть бути використані для удосконалення організаційної структури маркетингової служби підприємства.

Для оцінки організації маркетингу серед інших маркетингових заходів доцільно провести ряд рекламних заходів по підвищенню впізнаності торгових марок досліджуваного підприємства та поліпшення його іміджу. Оскільки аналіз конкурентоспроможності промислових підприємств машинобудівної галузі показав, що деякі підприємства поступаються конкурентам саме за показниками «імідж підприємства» та «маркетингові заходи», саме на ці моменти слід звернути першочергову увагу.

Планується виготовлення і розміщення реклами на українських телеканалах, печатка листівок для поширення, розміщення реклами на вулицях вели-

ких міст України. Відповідно до опитування, проведеному Центром Разумкова 26 –31 січня 2006 р. у всіх регіонах України (опитано 2016 респондентів), українці більше всього довіряють інформації, почерпнутої з телевізійних передач. На *рис. 4.8* представлена інформація щодо довіри українців до джерел інформації.

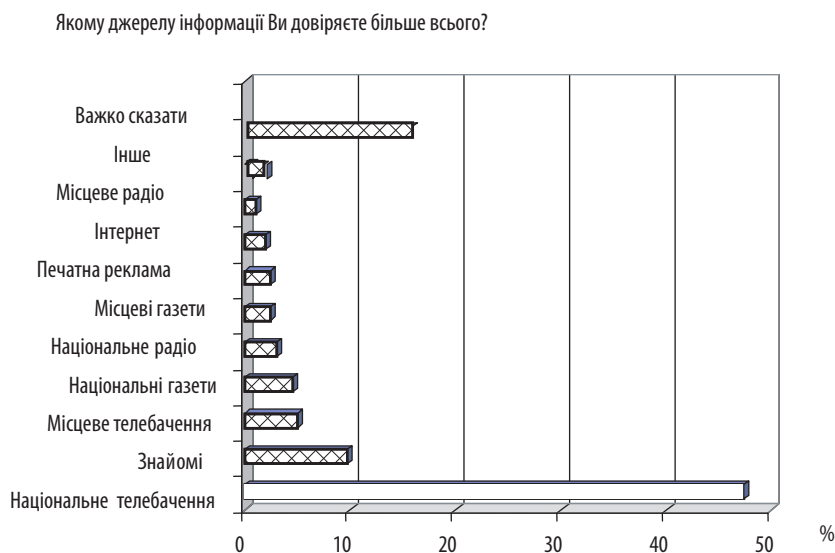


Рис. 4.8. Довіра до джерел інформації

Виходячи з проведеного сегментування, цільовим сегментом є споживачі (фізичні та юридичні) з будь-яким рівнем доходів.

Нашою метою є інформованість жителів великих міст України та областей про продукцію підприємства, її якості. З цією метою плануються різні рекламні заходи, у тому числі розміщення рекламних роликів на українських каналах: «Інтер», «1+1», «ТЕТ», «СТБ».

Передбачуване розміщення ролика на телеканалах (хронометраж 10 секунд) представлено в *табл. 4.28*, на вироблення ролику планується витратити 3600 грн.

Реклама буде йти протягом місяця. Потім перерва на 2 тижні і знову місяць. Разом, на телевізійну рекламу планується витратити 100 тис. грн.

Таблиця 4.28

Розміщення реклами на телеканалах і ціни

Розміщення реклами	Час виходу	Дні виходу	Тариф, грн/сек.	Сума, грн
<i>«Інтер»</i>				
Ранок з Інтером	7:10	Пн – Пт	15,00	750
Подробности	20:00	Пн – Нед	30,00	2100
Все для тебе	11:30	Нед	15,00	150
<i>«1+1»</i>				
Шанс	15:30	Нед	20,00	200
ТСН – ТСН «ПроСпорт»	20:00	Пн – Сб	30,00	1800
Ангел-охоронець	18:30	Пн – Пт	16,00	160
Ранок з 1+1	6:00, 7:40	Пн – Пт	20,00	2000
<i>«ТЕТ»</i>				
Дом-2	7:30, 17:30, 19:30, 23:30	Пн – Пт	15,00	3000
Перед показом художнього фільму	23:30	Пн – Пт	12,00	600
<i>«СТБ»</i>				
Їмо вдома	9:00	Сб – Нед	12,00	240,00
Після передачі Вікна-Новини – перед розважальними передачами	18:10	Пн – Пт	15,00	750
Неймовірні історії	16:50	Нед	15,00	300
			Всього	12050 грн/тижд.

Також планується організація консультацій промоутерів в супермаркетах 10 найбільших міст України, які паралельно роздаватимуть листівки. Розрахуємо вартість виготовлення і поширення листівок. Планується виготовлення 20000 листівок формату А3. В табл. 4.29 представлена інформація щодо характеристик і цін на виготовлення листівок.

Листівки будуть розповсюджуватися впродовж трьох тижнів по 2 години на день в супермаркетах, в яких продається наша продукція.

Також планується реклама на біг-бордах. Біг-борд (3х6 м) розміщується на папері «Blueback», печать одного плакату коштує 580 грн, поклейка – 270 грн. Середня вартість оренди біг-борду по Україні – від 250 у.о. у спаль-

них районах до 380\$ у центральній частині міста. Загальна кількість біг-бордів по країні – 20 (від 1 до 3 в кожному великому місті).

Таблиця 4.29

Характеристики і ціни на виготовлення листівок та оплати роботи промоутерів

Кількість, шт.	20000
Формат	A3
Печать	Повноцвіт, одностороння
Папір	Мелований, щільність 115 г/м ²
Сума за тис. шт., грн	500
Оплата праці, грн	3200 (8 грн/година).
Загальна сума, грн	13200

У табл. 4.30 представлена інформація по цінам на виготовлення і оренду біг-борда.

Таблиця 4.30

Ціни на виготовлення і оренду біг-борду

Операція	Ціна, грн.
Оригінал-макет	500
Печать на папері «Bluebas» (4 плакати)	2320
Поклейка	4080
Оренда	26363
Разом	34263

Також у рамках рекламних заходів передбачена установка лайтбоксів. Лайтбокси планується виготовляти з освітленням, двосторонні на півці ORACAL 641. Лайтбокси планується установити у різних містах загальною кількістю 25 штук.

Інформація по характеристикам лайтбоксу і цінам на виготовлення та установку представлена у табл. 4.31.

В цілому на рекламні заходи необхідно виділити близько 200 тис. грн. Ці кошти підприємство вилучить доходу, що зросте при застосуванні запропонованої конкурентної стратегії мінімізації витрат.

Таблиця 4.31

Характеристики і ціни на виготовлення лайтбоксу

Освітлення	Світловий, 5 вертикальних ламп
Розмір	1,5 м
Конструкція	Двобічний, плоскості – акрил 3 мм
Відділка	Алюміній 140 мм
Додаткова інформація	3 установкою
Аплікація	Плівка ORACAL 641
Ціна за 25 лайтбоксів, грн	40750

Таким чином, головною метою промислових підприємств є одержання стійкого високого доходу на вкладений капітал. Щоб прибутковість вкладень була вище, ніж у конкурентів, конкурентна перевага над ними повинна бути стійкою; іншими словами, якість наданих споживачам товарів і послуг повинна бути на рівні з конкурентами, але дешевше. Щоб прибутковість стала стійкою, потрібно вкладати кошти в розвиток виробничих можливостей, які забезпечують збереження конкурентної переваги на майбутнє.

4.2 Формування організаційної структури промислового підприємства щодо розвитку маркетингової діяльності

В умовах ситуації, що швидко змінюється, і жорсткої конкурентної боротьби підприємства мають не тільки концентрувати увагу на стані справ у їх внутрішньому середовищі, а й розробляти довгострокову стратегію, яка давала б їм можливість адаптуватися до змін, що відбуваються в їх оточенні.

У зарубіжній та вітчизняній літературі існують різноманітні підходи до формування організаційної структури промислового підприємства щодо розвитку маркетингової діяльності.

Під розвитком розуміється такий процес змін в об'єкті (матеріальної або ідеальної природи), в результаті якого підвищується його здібність до існування в різноманітних умовах середовища. З позиції теорії систем розвиток – це збільшення складності системи (кількості структурної інформації), направлене на підвищення її цілісності. Виходячи з особливостей моделювання слід виділити три типи розвитку соціально-економічних систем: природне, штучне (кероване) і змішане (природне кероване).

Природний розвиток включає випадкові зміни характеристик об'єкта (структури, поведінкових реакцій, стратегій дій, використовуваних моделей середовища) і закріплення в подальшому тих змін, які підвищують його життєздатність. У системах, що природно розвиваються, спостерігаються три загальні тенденції змін: в умовах стабільного середовища збільшується детермінація їх внутрішніх міжелементних зв'язків, а в умовах несприятливих змін утворюються багаторівневі структури або виникає (посилюється) інтеграційна взаємодія з іншими системами. Системи природного походження (живої або неживої природи) людина може використовувати для своїх цілей, негативно або позитивно впливати на їх існування побічними ефектами своєї діяльності.

Штучні системи (технічні, технологічні, організаційні) є продуктом цілеспрямованої людської діяльності.

Змішані системи складаються зі штучних і природних систем, причому штучні системи призначені для експлуатації і підтримання життєздатності систем природного походження.

З погляду філософської позиції розвитком можна називати не будь-які, а лише якісні зміни в структурі об'єкта.

На сьогодні значна увага приділяється організаційному розвитку. Під ним розуміють деякі цілеспрямовані зміни, що вводяться управлінцями з метою підвищення ефективності роботи організації [285 – 290].

Ю. Петрова, Е. Моргунов [291] у своїй роботі розрізняють три найбільш розповсюджених підходи до визначення організаційного розвитку:

- організаційний розвиток як природний процес якісних змін в організації, похідних від її віку;
- організаційний розвиток як зміна, що сприяє зростанню чисельності персоналу або збільшенню розмірів організації і що визначається нововведеннями;
- організаційний розвиток як стратегія управлінського консультування, розрахована на зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою поліпшення адаптації організації до вимог технології і ринку.

Існує як мінімум десять моделей розвитку, створених у різний час, кожна з яких пропонує різні підстави для змін. Дослідженню цієї проблеми приділяли увагу відомі вчені і практики, але аналіз описаних підходів у їх роботах показує, що у них не склалося єдиної думки ні про механізми розвитку, ні про

структуру, ні про джерела, ні про форму змін. Незважаючи на те що різні автори сперечаються про тривалість і природу стадій розвитку, всі вони погоджуються з тим, що кожна стадія має власну унікальну структуру, систему і стиль лідерства.

На основі аналізу літературних джерел [291; 292] можна виділити п'ять стадій організаційного розвитку підприємства. Перехід з однієї стадії на іншу має чітку внутрішню логіку. Кожен перехід є реакцією на проблеми, що накопичилися. Після переходу старі проблеми знімаються і накопичуються нові. На кожному етапі змінюються не тільки цілі бізнесу, але і корпоративна культура та організаційні механізми. Стадії організаційного розвитку організації подано на *рис. 4.9*.

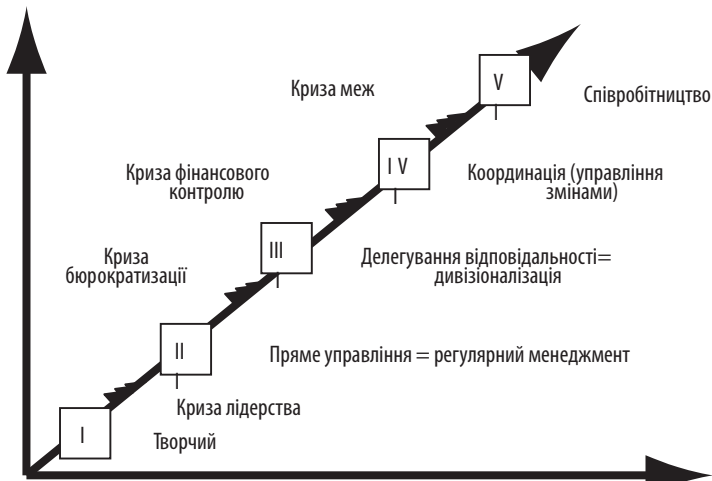


Рис. 4.9. Стадії організаційного розвитку організації [291; 292]

1. *Творчий етап* – це час будівництва компанії, ентузіазму, підйому, сімейних відносин усередині фірми, креативності в бізнесі і повної безвідповідальності в управлінні.

2. *Другий етап* – прямого управління, або «механізації». Це безпосереднє впровадження регулярного менеджменту. Формалізуються процеси бізнесу і процедури управління, прописуються обов'язки співробітників, персонал приймається в організацію не за принципом «свій-чужий», а відповідно до функцій, кваліфікації. Найманий персонал виробляє навички і культуру виконання, а керівники – уміння ставити завдання перед підлеглими і техно-

логічно підходити до планування бізнесу й ухвалення рішень. Ефективність компанії різко підвищується, вона перетворюється на організацію-конвейєр.

3. *Третій етап* – делегування відповідальності, або внутрішнє підприємництво. Організація переходить на управління за проектами. Керівник проекту стає не тільки менеджером, але і підприємцем, він управляє не відділом або департаментом, а бізнесом.

4. *Четвертий етап* розвитку компанії – координація. На думку багатьох авторів, для вітчизняних компаній даний етап ще не актуальний, не кажучи вже про п'ятий етап – «співпрацю».

5. Стадія розвитку, яка заснована на співпраці, не є останньою. Вона лише завершує певний цикл розвитку організації. Так, автори [291 – 292] вважають, що ця стадія може завершитися кризою психологічної втоми або довіри, коли всі втомлюються від роботи єдиною командою. Якщо вдається подолати і цю кризу, то може початися стадія організаційного розвитку, для якої характерна структура, яка забезпечує виконання щоденних рутинних операцій і яка стимулює розвиток нового перспективного вигляду діяльності та особистого духовного зростання.

Таким чином, у літературі [291; 292] зустрічається виділення цілого ряду стадій розвитку, але можна зробити висновок, що всі вони описують різні аспекти однієї послідовності. Життя організації звичайно починається з нерозвиненої структури органічного типу. Деякі стартують зі стадії ремесла, а потім у міру зростання переходять на стадію підприємництва. Але більшість починає відразу зі стадії підприємництва, коли кермо влади належить головному керівнику, що координує діяльність співробітників організації засобом контролю. Стаючи дорослішими і збільшуючись, підприємницькі організації формалізують структури і переходять на нову, бюрократичну стадію. Подальше зростання і дорослішання часто спонукає цю бюрократію диверсифікуватися, а потім ділитися на ринково орієнтовані організаційні одиниці або підрозділи, що накладаються зверху на традиційні функціональні структури. Тим самим вони підходять до наступної стадії – дивізійної структури. Після цього деякі організації можуть виходити на ще одну стадію, так звану матричну структуру, коли організація виходить за межі дивізійної і частково повертається до органічної структури. Але не всі організації обов'язково проходять усі перераховані стадії.

Стратегічне управління як безперервний процес перегляду стратегій, для якого важливі конкурентна свідомість і позиція, орієнтована в майбутнє, вводиться після створення нової організаційної структури. Критеріями для ви-

бору організаційної структури є розробка нової стратегії і створення нової корпоративної культури у зв'язку зі змінами компанії під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку.

Характер і масштаби сучасного виробництва зумовлюють зростання ролі організації його управління, тобто структури управління. У простому випадку під структурою розуміється сукупність елементів системи та організація взаємозв'язків між ними.

І. Н. Герчикова [294] визначає організаційну структуру фірми як організацію з окремих підрозділів з їх взаємозв'язками, які залежать від поставлених перед фірмою та її підрозділами цілями і розподілу між функціями. І. Н. Герчикова також запропонувала в ієрархічній структурі виробництва (під якою розуміється співвідношення між різними ступенями і ланками виробництва щодо форм їх зв'язку і субординації) розрізняти дві підструктури, які взаємодоповнюють одна одну: організаційну і виробничу, що характеризують з різних сторін будову об'єкта управління – управляючої системи. Кожна з підструктур виступає як самостійна відносно іншої структури.

Організаційна структура визначає склад і співвідношення різних рівнів в організації виробництва, а також форми цієї організації.

Під виробничою структурою автор розуміє склад і потужність виробничих підрозділів, їх співвідношення і форми взаємозв'язку на кожному ступені (рівні) організації виробництва.

Виробнича структура підприємства показує склад цехів і служб, їх потужність, форми побудови. Вона підрозділяється:

- за видами структури – технологічна, предметна, змішана;
- за типом виробництва – масове, серійне, одиничне.

Структура апарату управління виробництвом, на думку І. Н. Герчикової [294], – це кількість і склад ланок і ступенів управління, їх співпідпорядкованість і взаємний зв'язок. Структура апарату управління істотно впливає на процес функціонування системи управління розвитком виробництва.

У свою чергу структура апарату управління залежить від таких чинників:

- характеру виробництва і його галузевих особливостей – складу вироблюваної продукції, технології виготовлення, масштабу і типу виробництва, рівня технічної оснащеності виробництва;
- форми організації управління виробництвом (лінійна, лінійно-функціональна, матрична);

- ступеня відповідності структури апарату управління ієрархічній структурі виробництва;
- співвідношення між централізованою і децентралізованою формами управління;
- співвідношення між галузевою і територіальними формами управління (за продуктом, регіоном);
- рівня механізації та автоматизації управлінських робіт, кваліфікації працівників, ефективності їх праці;
- відповідності ієрархічній структурі виробництва як управляючій системі.

О. Д. Сердюк [295] під організаційною структурою управління розуміє склад взаємозалежних і супідрядних підрозділів апарату управління, що виконують різні функції (планування, постачання, збут та ін.). Ця структура одночасно є способом і формою об'єднання людей для реалізації спільних для них цілей. Вона дозволяє делегувати права й обов'язки керівників по горизонталі і вертикалі для реалізації управлінських рішень.

Організаційна структура повинна відповідати стратегічним цілям. Організаційна структура управління відображає форму, тобто будову, устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, зв'язку елементів суб'єкта між собою (порядок розташування, співпідпорядкованість окремих ланок управлінського апарату), що дають можливість виконувати необхідні функції управління.

Залежно від стабільних чи мінливих умов підприємницької діяльності організацій розрізняють традиційну і ринкову оргструктури.

Традиційна структура передбачає жорстокий розподіл управлінської діяльності за функціями, підрозділами та посадами. Вона базується на широкому застосуванні регламентуючих документів та суворому дотриманні ієрархічної субординації у відносинах (начальник – підлеглий). Особливого значення надається повноваженням і відповідальності посадових осіб, а не досвіду і кваліфікації персоналу.

На противагу цьому ринкова модель структури базується на зміні цілей, завдань, доручених окремим працівникам, залежно від обставин, що змінюються. Для неї характерна система повноважень і відповідальності; мережна і горизонтальна структура контролю влади і комунікацій; прагнення до особистого узгодження завдань підприємства та шляхів їх вирішення, а не складання інструкцій, посібників, наказів.

Г. Б. Клейнер, Р. М. Качалов, В. А. Тамбовцев [1] вважають, що організаційна структура – це розподіл підприємства на відносно самостійні підрозділи, для членів яких функціональні і неформальні зв'язки в цілому сильніші, ніж для членів різних підрозділів.

На підставі аналізу літературних джерел [126; 293; 295; 296; 297; 298] можна виділити три групи факторів, що впливають на вибір організацією тієї або іншої структури. Вони відображені в *табл. 4.32*.

Таблиця 4.32

Фактори, що впливають на вибір організаційної структури

1. Внутрішні	2. Загальні (зовнішні)	3. Спеціальні
1. Складність 2. Формалізація 3. Централізація 4. Норми керованості (сфера контролю)	1. Стратегія організації 2. Розмір організації 3. Технологія (продукт) 4. Зовнішнє середовище	1. Ефект влади і контролю 2. Комп'ютеризація інформаційних потоків

Перша група включає такі характеристики менеджменту на підприємстві: складність, формалізацію, централізацію, норми керованості (сфера контролю). Друга група факторів, що впливає на структуру, а відповідно і на її вибір, умовно називають загальними чинниками. Щодо перших вони є певною мірою зовнішніми, або початковими. Саме вони визначають початковий вибір структури. Це – стратегія підприємства, його розмір, вигляд продукту або вигляд технології, зовнішнє середовище [296]. Третя група включає характеристики «влада і контроль» та «комп'ютеризація інформаційних процесів».

О. Д. Сердюк [295] запропонував внутрішні фактори поділяти на такі:

- *технічні* – масштаб і складність виробництва; рівень комплексної механізації й автоматизації виробництва та управління; технологія виробництва тощо;
- *організаційні* – тип виробництва; виробнича структура; характер спеціалізації кооперування виробництва; ступінь централізації функцій управління та ін.;
- *економічні* – комерційний розрахунок; вид впливу; система планування; методи аналізу й оцінки діяльності; система матеріального і морального стимулювання;

- *соціально-психологічні* – загальна соціальна характеристика колективу та його структура; соціальні відносини в колективі; міжособистісні зв'язки; неформальні стосунки; конфліктні ситуації; авторитет керівника тощо.

Крім того, на думку О. Д. Сердюка, на формування організаційної структури управління впливають зміни організаційних форм, у яких функціонує підприємство. Так, при його входженні до складу якогось об'єднання (асоціації, концерну тощо) відбувається перерозподіл управлінських функцій (частина функцій природно централізується), тому змінюється структура управління. Навіть якщо підприємство залишається самостійним і незалежним, воно стає частиною мережної організації, що поєднує на тимчасовій основі ряд взаємозалежних підприємств. У такому разі йому доводиться вносити у свою управлінську структуру ряд змін. Це пов'язано з необхідністю посилення функцій координації та адаптації до систем менеджменту інших компаній, що входять до мережі.

Залежно від ступеня прояву цих трьох компонентів – складності, формалізації і централізації – структури діляться на дві групи: ієрархічні та органічні, які подано на *рис. 4.10* та *4.11* відповідно. Порівняльна характеристика цих структур представлена у *табл. 4.33*

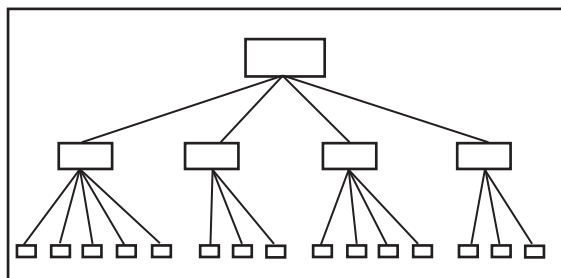


Рис. 4.10. Ієрархічна структура

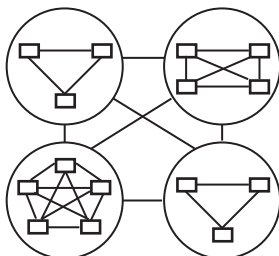


Рис. 4.11. Органічна структура

Ієрархічна організаційна структура характеризується великою складністю, особливо великим числом підрозділів по горизонталі; високим ступенем формалізації; обмеженою інформаційною мережею; низьким рівнем участі усього управлінського персоналу в прийнятті рішень.

Органічна структура – простіша, має широку інформаційну мережу, менш формалізована. Управління в органічних структурах децентралізоване.

Таблиця 4.33

Порівняна характеристика ієрархічної та органічної структур

Ієрархічна структура	Органічна структура
1) Високий ступінь горизонтального диференціювання; 2) жорсткі ієрархічні зв'язки; 3) регламент обов'язків служби; 4) високий ступінь формалізації; 5) формалізовані канали комунікації; 6) централізоване прийняття рішень.	1) Низький ступінь диференціювання; 2) співробітництво (по вертикалі і горизонталі); 3) адаптивні обов'язки (залежно від необхідності); 4) низький ступінь формалізації; 5) неформальна комунікація; 6) децентралізація прийняття рішень.

У сучасний період розвитку менеджменту все більше організацій підвищують норми керованості (10–12 осіб підпорядковуються одному керівнику). Це пов'язано зі спрощенням лінійної структури або з переходом на нові, адаптивні структури. Під нормою керованості (сферою контролю) розуміється те число підлеглих, якими може ефективно управляти один керівник. Традиційно вважається, що один керівник може управляти 5 – 7 особами. Однак проблема норми керованості не настільки проста.

Концепція сфери контролю важлива для класичних теорій менеджменту, зв'язаних з класичними функціональними структурами. Від того, скільки знаходиться в підпорядкуванні, залежить побудова структури – кількість рівнів. Чим нижча норма контролю, тим більше має бути рівнів у цій структурі. Можна припустити, що низька норма контролю сприяє ефективнішій роботі працівників, які служать у такій структурі. Але вона вимагає більшого числа керівників і виявляється дорожчою [126].

Важливе значення мають і мотиваційні аспекти, тобто те, як почувають і поведуть себе керівник і його підлеглі в структурах з великою і низькою нормами контролю. Норма контролю знаходиться у прямій залежності з освітнім та інтелектуальним потенціалом співробітників. Чим він вищий, тим менше потрібно контролю.

На вибір тієї або іншої норми керованості впливають також складність або однотипність завдань, що вирішуються, ступінь значущості цих завдань, фізичний стан людини, стиль менеджменту в організації тощо.

Фактори другої групи є вихідними у виборі і формуванні організаційної структури підприємства.

Теоретики менеджменту віддають перевагу відношенню «стратегія – структура». Дослідження показали, що в сучасному менеджменті визначальним при побудові структури є те, яку з трьох видів стратегії обирає підприємство: стратегію інновацій, стратегію на зменшення витрат або стратегію, яка поєднує основні риси перших двох.

Підприємства з інноваційною стратегією мають органічну неформалізовану децентралізовану структуру. Підприємства, стратегія яких орієнтована на зниження вартості продукту, потребують стабільності ієрархічних структур. Третя категорія підприємств має змішану структуру – поєднання ієрархічної та органічної.

Вплив розміру організації на її структуру тісно пов'язаний з розглянутими вище характеристиками структури – складністю, формалізацією і децентралізацією. Між розміром організації та централізацією існує зворотна залежність. Якщо підприємство невелике, управління в ньому звичайно централізоване. Якщо підприємство велике, вище керівництво не в змозі забезпечити контроль за всім і вимушене делегувати частину повноважень на нижні рівні.

Вплив технології виробництва на організаційну структуру підприємства є першорядним чинником. Під технологією розуміється процес перетворення початкового продукту в кінцевий. Дослідження показали, що структура менеджменту конкретної організації залежить від двох характеристик технології – ступеня рутинності (повторюваності) операцій і вигляду продуктів.

Технології, що використовують стандартні й автоматизовані операції, називаються рутинними. Вони застосовуються при масовому виробництві промислових і споживчих товарів, безперервному виробництві (сталь, нафтові продукти) тощо.

Технології виготовлення штучного товару, що включає велике розмаїття операцій, називають нерутинними. До нерутинних технологій відносять також складні нові технології, що вдосконалилися з виробництва високоякісних продуктів та ін.

Як правило, підприємства з рутинною технологією мають ієрархічну структуру, оскільки повторюваність сприяє збільшенню кількості відділів по

горизонталі і вертикалі. У таких організаціях існує велике число правил інструкцій та інших документів розпорядчого характеру. На невеликих підприємствах, зайнятих масовим виробництвом, також високий ступінь централізації [126]. Для організацій з нерутинними технологіями застосовуються органічні структури.

Сучасний розвиток інформаційних технологій і систем приводять до формування нового типу підприємств, що у західній літературі одержали назву «віртуальних» організацій. Під ними розуміють сукупності незалежних підприємств, які є неначе вузлами в інформаційній мережі, що забезпечує їхню тісну взаємодію. Єдність і цілеспрямованість у роботі цих підприємств досягаються завдяки гнучкому електронному зв'язку на базі інформаційної технології, що пронизує всі сфери їх діяльності. Тому межі між організаціями, що входять до таких підприємств, стають «прозорими», і кожна з них може розглядатися як представник компанії в цілому.

На думку О. Д. Сердюка [295], усі організації повинні чітко взаємодіяти із зовнішнім середовищем, аби:

- одержати матеріальні, трудові і фінансові ресурси;
- знайти споживачів своєї продукції й реалізувати її;
- одержувати від цього дохід і прибуток;
- розвивати й удосконалювати свою організацію.

До зовнішнього середовища належать:

- економічні умови, у яких перебуває організація;
- джерела одержання сировини, матеріалів, напівфабрикатів та комплектуючих виробів;
- споживачі продукції (послуг, робіт);
- законодавство, урядові декрети (закони про власність, підприємництво, підприємство, оренду, працю та ін.);
- конкурентні організації;
- профспілки;
- громадська думка тощо.

Усі ці чинники взаємозалежні. Кожна організація має враховувати дію і вплив зовнішніх чинників, оскільки вона є відкритою системою.

Чинники прямої дії (постачальники ресурсів, споживачі, закони, постанови уряду тощо) мають негайний прямий вплив на діяльність та розвиток

організації. Чинники непрямої дії і впливу – це науково-технічний прогрес, стан економіки, політичне становище, соціальні, культурні чинники тощо.

Багато з цих чинників впливає і на розвиток маркетингових підрозділів. Особливу увагу О. Д. Сердюк рекомендує приділити зв'язку між розвитком підприємства (оптимізацією організаційної структури) і маркетингових підрозділів та фазою життєвого циклу підприємства.

На стадії зрілості у структурі управління найчастіше реалізується тенденція до децентралізації.

На стадії спаду зазвичай розробляються заходи для вдосконалення управлінської структури відповідно до потреб і тенденцій зміни виробництва. Нарешті, на стадії припинення існування підприємства структура управління або повністю руйнується (якщо воно ліквідується), або ж відбувається її реорганізація у зв'язку з тим, що підприємство купує або приєднує до себе інша компанія.

Зовнішнє середовище може бути таким, що впливає на діяльність організації, але не підлягає її контролю. Друга частина визначення дуже важлива, бо організації змушені здійснювати внутрішні зміни, щоб пристосуватися до зовнішніх факторів. Вплив зовнішнього середовища на підприємство змінний. Деякі організації працюють у порівняно статичних умовах, коли зовнішнє середовище майже не змінюється: не з'являються нові конкуренти, нові технології, немає особливого впливу з боку державних і громадських організацій. Природно, що в таких умовах у фірми не виникає необхідності в перегляді своїх структур.

Однак такі ідеальні умови є винятковими. Більш поширеною є ситуація, коли фірми діють в умовах реактивно-оперативних змін зовнішнього середовища. Підприємства, щоб вижити в таких умовах, змушені приділяти значну увагу розвитку адаптивних внутрішніх структур. Чим менш передбачуваним, більш динамічним і складнішим буде зовнішнє середовище, тим більше ієрархічні структури замінюються на органічні або органічні структури частково включаються в ієрархічні.

Чинник «влада – контроль» має особливу специфіку. Деякі дослідники західного менеджменту стверджують, що значною мірою вибір організаційної структури фірми або корпорації залежить від зазначеного чинника. Причому цей вибір стає результатом внутрішньофірмової боротьби за владу (контроль), коли менеджери більше піклуються про інтереси своїх відділів, ніж підприємства у цілому.

Ще в більшій мірі чинник влади виявляється у вищих ешелонах керівництва. Як правило, вищі керівники є досить консервативними і навіть за необхідності не зважуються на перетворення існуючої структури управління. Потрібні сильні поштовхи зовні або поява лідерів-борців за нове, щоб керівники підприємства пішли на значні структурні перетворення. Для них «ідеальною» є структура, в якій владу легше підтримувати, тобто така організація роботи, яка регламентується великим числом правил і строго контролюється. Вплив чинника «влада – контроль» настільки істотний, за оцінкою деяких вчених, що це є причиною того, що в сучасний період значна кількість фірм і корпорацій мають ієрархічні організаційні структури.

Важливе значення при виборі організаційних структур має чинник комп'ютеризації інформаційних процесів [296, 297]. Теорія і практика сучасного західного бізнесу показує, що широке використання комп'ютерної техніки є невід'ємною частиною адаптивних структур. Комп'ютеризація в управлінні сприяє розвитку горизонтальних зв'язків між менеджерами і підрозділами завдяки можливості прямого доступу до необхідної інформації. Менеджери за допомогою персональних комп'ютерів (терміналів) швидко зв'язуються один з одним для вирішення спеціальних питань. Комп'ютеризація інформації – це засіб зв'язку між усіма підрозділами адаптивної структури: продуктовими, венчурними, інноваційними, відділами фахівців і т. д. Комп'ютер і комп'ютерне збирання інформації також допомагають вищій ланці менеджерського корпусу краще орієнтуватися в тому, що відбувається на низинних рівнях, швидше, у разі необхідності, вносити корективи.

Сьогодні головною особливістю комерційної діяльності, починаючи від закупівлі ресурсів та закінчуючи реалізацією продукції, стає необхідність переорієнтації її на маркетинг, що вимагає здійснення комплексу операцій, основною метою при цьому має стати задоволення запитів споживача.

Концепції, що становлять основу діяльності більшості процвітаючих організацій (система стратегічного планування, система загального управління якістю, система екологічного менеджменту), ґрунтуються на маркетинговому баченні зовнішнього середовища. Тому велику роль у розвитку організації відіграють маркетингові підрозділи, оскільки дослідження саме цих підрозділів покажуть, у якій області можна і потрібно розвиватися, за якими принципами можна проводити поділ організації (за видами продукції, споживчими групами, регіонами або країнами), тобто сегментацію і класифікацію бізнесу. Тому для виконання оптимального розподілу діяльності, який відповідав би страте-

гічним інтересам компанії і сприяв би вдосконаленню її структури, необхідно одержати інформацію у вигляді аналізу від маркетингових підрозділів.

Сьогодні вже майже в кожній компанії функціонує відділ маркетингу або у штаті є принаймні один фахівець, який займається збутом продукції, маркетингом, рекламою, зв'язками із громадськістю. Проте лише окремі підприємства будують маркетингові служби, ґрунтуючись на системному підході.

Відділ маркетингу покликаний акумулювати інформацію з різних відділів для прийняття адекватних управлінських рішень. Служба маркетингу тісно взаємодіє з іншими підрозділами, як це показано на *рис. 4.12*.



Рис. 4.12. Взаємозв'язок відділу маркетингу з іншими підрозділами

Керуючись загальними цілями підприємства, відділ маркетингу висуває на перший план розробку рекомендацій щодо формування і проведення виробничо-збутової політики підприємства, а також координацію діяльності в цій сфері всіх підрозділів фірми. Рекомендації з питань ринкової орієнтації виробничо-господарської і збутової діяльності підприємства, надані відділом маркетингу, після затвердження керівництвом фірми стають обов'язковими для застосування всіма підрозділами, що зайняті зазначеними видами діяльності.

Взаємодія, тобто комунікації, є складником маркетингу, сполучною ланкою між елементами усередині виробничо-господарської системи, а також поза нею – між даною системою та елементами зовнішнього середовища. А це означає, що відділ маркетингу, врешті-решт, відіграє вирішальну роль у системі «ринок – підприємство» (рис. 4.13).

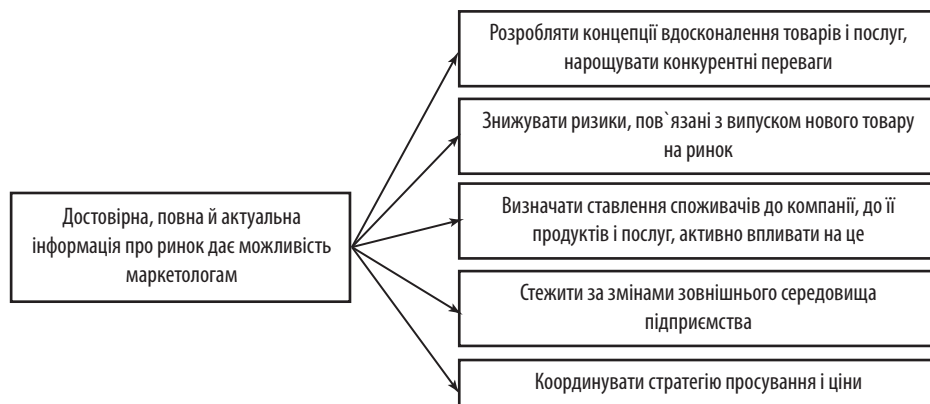


Рис. 4.13. Роль відділу маркетингу в системі «ринок – підприємство»

М. А. Коноплянникова [298] вважає, що структура відділу маркетингу на підприємстві залежить від багатьох факторів: передусім від розміру підприємства, ринку, на якому працює компанія, завдань, що покладені на відділ маркетингу. Функції останнього можуть бути досить широкими (аж до вивчення ринку, планування нової продукції, управління запасами тощо) або обмежуватися продажем, рекламою і не включати вивчення ринку, планування, ціноутворення. Отже, чим більшу роль маркетинг відіграє в управлінні підприємством, тим імовірніше, що фірма досягла рівня інтегрованої маркетингової організації.

Процес інтеграції комунікацій – це спроба поєднати всі комунікаційні складові в якусь несуперечливу цілісність. Подальша розробка цього напряму фактично привела до нового розуміння сутності маркетингу, і широко відома концепція маркетингу, так звана чотири «р», була поставлена під сумнів. Сьогодні концепція маркетингу виглядає як чотири «с»:

Чотири «р»		Чотири «с»
Продукт (Product)	→	Споживач (Consumer)
Ціна (Price)	→	Вартість (Cost)
Місце (Place)	→	Зручність (Convenience)
Просування (Promotion)	→	Комунікація (Communication)

Організаційні структури мають велику кількість видів і форм. У результаті проведеного аналізу літературних джерел [1; 294; 297; 300 – 303] можна виділити такі типи організаційних структур, які найчастіше зустрічаються:

I. Ієрархічний тип структур управління:

- 1) лінійна (функціональна) організаційна структура:
 - а) плоска;
 - б) висока;
- 2) лінійно-штабна (функціонально-штабна) оргструктура;
- 3) дивізійна структура управління:
 - а) дивізійно-продуктова;
 - б) організаційна структура, орієнтована на споживача;
 - в) дивізійно-регіональна;
 - г) організаційна структура на базі стратегічних бізнес одиниць.

II, Органічний тип структури управління

- 1) проектна структура управління;
- 2) матрична (програмно-цільова) структура управління;
- 3) бригадна (крос-функціональна) структура управління;
- 4) мережева організаційна структура;
- 5) багатовимірна організаційна структура.

Ієрархічний тип структур управління

Структури управління в багатьох сучасних підприємствах були побудовані відповідно до принципів управління, які були сформульовані ще на початку XX століття. Найбільш повне формулювання цих принципів дав німецький соціолог Макс Вебер (концепція раціональної бюрократії) [237]:

- принцип ієрархічності рівнів управління, при якому кожен рівень нижчого підпорядкування контролюється рівнем вищого підпорядкування і підкоряється йому;
- принцип відповідності повноважень і відповідності працівників управління місцю в ієрархії;
- принцип розподілу праці на окремі функції та спеціалізації працівників за виконуваними функціями;
- принцип формалізації і стандартизації діяльності, що забезпечує однорідність виконання працівниками своїх обов'язків і скоординованість різних завдань;

- принцип знеособленості виконання працівниками своїх функцій;
- принцип кваліфікаційного відбору, відповідно до якого наймання і звільнення з роботи здійснюється в строгій відповідності із кваліфікаційними вимогами.

Організаційна структура, побудована відповідно до цих принципів, одержала назву ієрархічної, або бюрократичної. Найпоширенішим типом такої структури є лінійно-функціональна (у деяких літературних джерелах можна зустріти визначення лінійна або функціональна структура). Сьогодні такі структури рідко використовуються на рівні транснаціональних корпорацій, частіше – на рівні їх підрозділів за кордоном.

Дж. О'Шонессі [253] виділяє, у свою чергу, два різновиди або форми лінійної структури: плоску (від англ. *flat* – плоский) і високу, або багаторівневу (в англійській мові вона називається високою – *tall*). Висока структура відрізняється більшим числом рівнів (координаторів) відносно числа працівників. У плоскій структурі порівняно небагато рівнів, тому в кожного керівника або керуючого менше координаторів і більше підлеглих.

Автори ранніх робіт з теорії людських відносин часто бачили в плоских структурах тільки переваги, тому що вони асоціювалися з децентралізацією, простішими комунікаціями й менш формальними взаємозв'язками між керівниками й підлеглими.

У високій структурі акцент на вертикальні комунікації є сильнішими просто тому, що на кожного керівника припадає менше підлеглих. У результаті для досягнення горизонтальної координації, за інших рівних умов, потрібно більше комунікацій угору й униз по лінії керівництва. Такі потоки приводять до перекручування й послаблення влади, оскільки розпорядження й інформація передаються, навмисно чи ні, у перекрученому вигляді.

Лінійна структура (плоска і висока) діє ефективно доти, доки організація (фірма, корпорація) є не дуже великою. З ростом фірми в її керівництва виникає необхідність у залученні спеціальних експертів (це можуть бути експерти при президенті). Якщо вони підключаються до роботи фірми, її структура стає лінійно-штабною (від англ. *staff* – персонал, штаб). Такий вид організаційної структури є розвитком лінійної й покликаний ліквідувати її найважливіший недолік – відсутність ланок стратегічного планування.

Дивізійна структура управління (від англ. *division* – відділення, підрозділ компанії) є найбільш досконалим різновидом організаційних структур ієрархічного типу й навіть часом їх вважають чимось середнім між бюрокра-

тичними й адаптивними структурами. Якщо лінійна структура носить таку назву тому, що всі її елементи перебувають на прямій лінії підпорядкування, від верхнього рівня до самого нижнього, кожний рівень керування підкоряється керівнику вищого підпорядкування, то дивізійна структура базується на департаменталі, тобто розподілі по горизонталі.

Дивізійні структури – структури, в яких виділяються великі автономні виробничо-господарські підрозділи (відділення, дивізії) і відповідні їм рівні керування з наданням цим підрозділам оперативної виробничої самостійності та з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку [300]. Ключовими фігурами в керуванні організаціями з дивізійною структурою є вже не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, що очолюють виробничі відділення (дивізії).

Структуризація компанії за відділеннями (дивізіями) проводиться, як правило, за одним з трьох принципів: продуктивним – з урахуванням особливостей продукції, що випускається, або послуг, що надаються; залежно від орієнтації на конкретного споживача; або за регіональним принципом, тобто залежно від територій, що обслуговуються. Відповідно до цього виділяють три типи дивізійних структур:

- дивізійно-продуктивні структури;
- організаційні структури, орієнтовані на споживача;
- дивізійно-регіональні структури.

Найбільш розвинений вид дивізійних структур управління – це організаційні структури на базі стратегічних одиниць бізнесу (стратегічних господарських центрів) – *strategic business units, SBUs*. Хоча деякі автори вважають цей вид організаційної структури окремим випадком матричної структури. Організація підприємства на основі бізнесів-одиниць (*рис. 4.14* [302]) застосовується в тих компаніях, у яких наявна велика кількість самостійних відділень близького профілю діяльності. У цьому випадку для координації їх роботи створюються спеціальні проміжні управлінські органи, розташовані між відділеннями й вищим керівником. Дані органи очолюють заступники вищого керівництва організації, і їм надається статус стратегічних одиниць бізнесу.

Стратегічні одиниці бізнесу являють собою організаційні одиниці компанії, відповідальні за вироблення її стратегічних позицій в одній або декількох галузях господарювання. На них покладається відповідальність за вибір сфери діяльності, розробку конкурентоздатної продукції та збутових стратегій.

Як тільки номенклатура продукції розроблена, відповідальність за реалізацію програми лягає на підрозділи поточної комерційної діяльності, тобто на дивізіони.

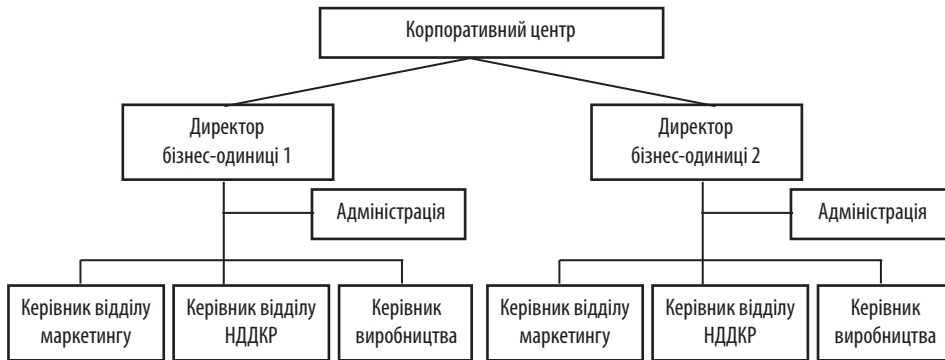


Рис. 4.14. Організація підприємства на основі бізнес-одиниць

Проведений докладний аналіз різновидів організаційних структур ієрархічного типу показав, що перехід до більш гнучких, адаптивних структур керування, краще пристосованих до динамічних змін і вимог виробництва, був об'єктивно необхідний і закономірний [300].

Органічний тип структур управління

Органічні, або адаптивні, організаційні структури, як правило, мають такі характерні ознаки:

- здатність порівняно легко змінювати свою форму, пристосовуватися до умов, що змінюються;
- орієнтація на прискорену реалізацію складних проектів, комплексних програм, вирішення складних проблем;
- обмежена дія в часі, тобто формування на тимчасовій основі на період розв'язання проблеми, виконання проекту, програми;
- створення тимчасових органів керування.

До різновидів структур адаптивного типу можна віднести проектні, матричні або програмно-цільові, бригадні (крос-функціональні), мережні (якщо мова йде про декілька фірм) і багатовимірні організаційні структури.

Під *проектною структурою* управління розуміється тимчасова структура, що створюється для вирішення конкретного комплексного завдання

(розробки проекту і його реалізації). Зміст проектної структури управління полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найбільш кваліфікованих співробітників різних професій для розробки і реалізації складного проекту у встановлений термін із заданим рівнем якості й у межах виділених для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

За формою структура управління за проектами може відповідати як бригадній (крос-функціональній) структурі, так і дивізійній структурі, у якій певний дивізіон (відділення) існує не постійно, а на термін виконання проекту.

Різновидом і розвитком проектної структури є матрична організаційна структура. Вона дозволяє організаційно реалізувати на підприємстві два напрями керівництва, дві організаційні альтернативи: вертикальний напрям – управління функціональними і лінійними структурними підрозділами компанії, горизонтальний – керування окремими проектами, програмами, продуктами, для здійснення яких залучаються людські й інші ресурси різних підрозділів компанії [300].

Генрі Мінцберг [293] виділяє дві форми матричної структури: перманентну, у якій залежності, що залишилися, більш-менш стабільні і, як наслідок, стійкими є організаційні одиниці й робоча сила; і змінну, що пов'язана із проектною діяльністю, коли взаємозалежності, ринкові одиниці й робоча сила зазнають частих змін.

Основою бригадної (крос-функціональної) структури управління є робочі групи (бригади). Форма бригадної організації робіт – досить давня, достатньо згадати робочі артілі, але лише з 1980-х років почалося її активне застосування як структури управління підприємством на противагу ієрархічному типу структур.

При багатовимірній структурі управління керівник підприємства «купує» результати діяльності функціонального підрозділу, а персонал цього підрозділу ставиться до вищого керівництва як до зовнішнього клієнта й є підзвітним тільки керівникові свого функціонального підрозділу. Однак при оцінці діяльності своїх підлеглих керівник функціонального підрозділу, природно, повинен використати оцінки якості їх роботи, дані керівником програми. Положення особи, що очолює групу функціонального підрозділу, який виконує роботу в інтересах програми, багато в чому нагадує положення керівника проекту в будівельній і консультативній фірмі; у нього немає невідомості щодо того, хто є хазяїном, але йому доводиться мати з ним справи, як із клієнтом.

Багатовимірна організація має деякі спільні риси з матричними організаціями. Проте останні звичайно є двовірними й не мають багатьох важливих рис багатовимірних організаційних структур, особливо в питаннях фінансування. Крім того, розглянутим двом структурам властивий один спільний недолік: співробітники функціональних підрозділів перебувають у подвійному підпорядкуванні, що, як правило, призводить до небажаних результатів.

Багатовимірна організаційна структура позбавлена недоліків, властивих матричній організації, оскільки вона передбачає демократичний принцип управління.

Багатовимірна організаційна структура дозволяє підвищити гнучкість організації та її здатність реагувати на зміну внутрішніх і зовнішніх умов. Це досягається шляхом поділу організації на підрозділи, життєздатність яких залежить від їхнього вміння виробляти за конкурентними цінами товари, що користуються попитом, і надавати послуги, потрібні споживачам. Така структура породжує ситуацію ринку всередині організації незалежно від того, є вона приватною або державною, комерційною або некомерційною, і підвищує її здатність реагувати на потреби як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів. Оскільки структурні підрозділи багатовимірної структури порівняно незалежні один від одного, їх можна розширювати, скорочувати, ліквідувати або змінювати у будь-який спосіб. Ефективність роботи кожного підрозділу не залежить від показників діяльності будь-якого іншого підрозділу, що полегшує виконавчому органу оцінку і контроль їх роботи. Навіть робота виконавчого органа може бути оцінена автономно у всіх аспектах його діяльності.

Хоча багатовимірна організаційна структура і позбавлена деяких істотних недоліків, властивих організаціям звичайного типу, проте у ній не можна зовсім уникнути будь-яких недоліків. Сама по собі така структурна організація не гарантує змістовної й цікавої роботи на нижчих рівнях, але вона полегшує застосування нових ідей, що сприяють її вдосконаленню.

Впровадження на підприємстві багатовимірної організаційної структури – не єдиний спосіб підвищення гнучкості організації та її чутливості до змін умов, однак серйозне вивчення такої структури дозволяє підвищити гнучкість уяв людей про можливості організацій. Саме ця обставина повинна сприяти появі нових, ще більш вдосконалих організаційних структур.

Очевидна неефективність традиційних структур управління створила передумови для пошуку нових форм організаційних структур.

Значного поширення набула вертикальна дезінтеграція корпорацій, що здійснювалася шляхом аутсортингу – передачі субпідрядів дрібним і середнім фірмам, що відрізняються високою продуктивністю і гнучкістю.

Використання мережі субпідрядних фірм надавало корпорації певної гнучкості, не достатньої, однак, для існування в умовах середовища, що безперервно змінюється.

У 1990-х роках деякі провідні американські компанії освоїли модель «горизонтальної корпорації». Творці даної моделі думали, що горизонтальні внутрішні зв'язки (координація діяльності підрозділів) і горизонтальні зовнішні зв'язки (кооперація) більше впливають на ефективність роботи, ніж традиційна вертикальна система управління. Відповідно скоротили число рівнів ієрархії управління, а основні організаційні ланки створили самокеровані робочі групи.

Характерні ознаки горизонтальної корпорації:

- організація будується навколо процесу, а не завдання;
- плоска ієрархія;
- командний менеджмент;
- вимірювання результатів за рівнем задоволеності покупця;
- винагорода, заснована на результатах роботи команди;
- максимізація контактів з постачальниками й покупцями;
- інформування, навчання і перепідготовка співробітників на всіх рівнях.

Організаційною формою, найбільш адекватною новій економіці, інформаційній і глобальній одночасно, стали мережні структури. А. Бикова [301] визначає мережеву структуру як таку, в якій встановлені стійкі відносини координації і взаємодії між самокерованими фірмами.

Мережі виникають тоді, коли для координації діяльності фірм уже недостатньо суто ринкових механізмів, а інтеграція в межах єдиної корпорації не забезпечує необхідної гнучкості системи. Крім того, на відміну від корпорації, число фірм-учасників мережі може необмежено зростати без втрати керованості системи.

Мережева структура відрізняється особливою гнучкістю: мережа може змінювати не тільки випуск продукції у зв'язку з непередбаченими обставинами, але і власну структуру: додавати нові або виключати непотрібні фірми.

Прикладами мережових структур є спільні підприємства, участь у спільних дослідницьких проєктах і виробничих програмах, консорціуми, франчайзингові угоди, субпідрядні роботи, перехресний директорат та ін.

Основні стимули поширення мережових структур – глобалізація ринків і швидкість технологічних змін.

Мережева кооперація дозволяє підприємствам розділяти витрати та комбінувати ресурси, а також розподіляти між учасниками мережі ризик невдалого технологічного рішення.

Серед основних причин входження підприємств у мережеві структури виділяють такі:

- доступ до ноу-хау і розвиток високотехнологічної промислової бази;
- зниження ринкової невизначеності та доступ до ринків збуту;
- зниження витрат і розподіл ризиків при участі в спільних дослідницьких і виробничих програмах;
- необхідність організаційної гнучкості.

Слід виділити п'ять типів мереж:

Мережі постачальників, засновані на субпідрядах, угодах з первинного виробництва устаткування (OEM – Original Equipment Manufacturing) і первинного проектування (ODM – Original Design Manufacturing) між основною компанією та її постачальниками.

Мережі виробників, що виникають у результаті угод зі спільного виробництва між конкуруючими виробниками з метою розширення своїх продуктових портфелів і географії поставок.

Споживчі мережі, що передбачають форвардні зв'язки виробничих компаній з дистриб'юторами, посередниками і кінцевими споживачами на експортних або внутрішніх ринках.

Коаліції зі стандартів, що утворюються з метою переходу якнайбільшого числа фірм на стандарти продукції компанії – ініціатора створення коаліції.

Мережі технологічної кооперації, які передбачають спільну розробку продуктового дизайну і виробничих технологій, обмін науковими знаннями і результатами НДДКР.

Слід зазначити, що виникнення ділових мереж не означає завершення ери великої корпорації.

Крім мереж великих корпорацій, існують горизонтальні мережі дрібних і середніх фірм, але вони відіграють другорядну роль у глобальній економіці.

Проміжне положення між мережами, сформованими навколо мультинаціональних корпорацій, і горизонтальними мережами дрібних і середніх фірм

займає ліцензійно-субпідрядна модель виробництва під «зонтичною» корпорацією. При такій моделі підприємство розміщає замовлення на виготовлення продукції серед дрібних фірм і домогосподарств. Реалізація продукції здійснюється на базі ліцензій, що забезпечують комерційні пільги, під жорстким контролем головної фірми.

Ліцензійно-субпідрядна модель займає місце між горизонтальною мережею дрібних фірм і вертикальною дезінтеграцією великих корпорацій, що використовують систему субпідрядників.

І. З. Аронов і його співавтори [302; 304] виділили ще одну нову форму організаційної структури – впровадження нововведень, що, як стверджують автори, характеризується найбільшою гнучкістю. Її поява пов'язана з тим, що функціональні служби й керуючі зайняті, головним чином, поточною роботою, і не в змозі постійно приділяти увагу нововведенням у продукції, техніці, технології, особливо в розробці принципово нових видів виробів. Цей вид діяльності став поступово виділятися в рамках функціональної структури. Організаційна форма «впровадження нововведень» призначена для тих організацій, де виробництво продукції досить стабільно здійснюється в широких масштабах у силу того, що «життєвий цикл» виробів великий.

На *рис. 4.15* наведена структурна форма впровадження нововведень.

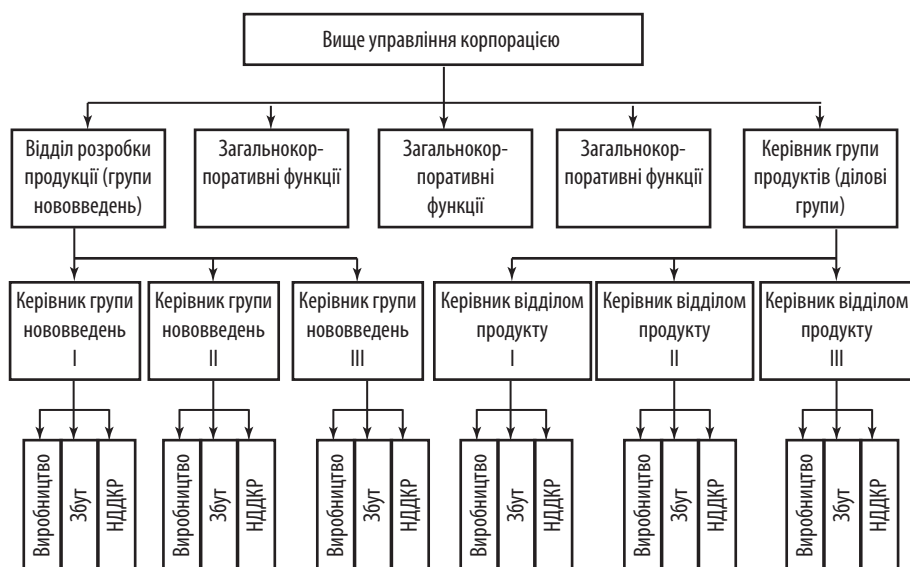


Рис. 4.15. Форма впровадження нововведень

Основними особливостями цієї форми є, з одного боку, об'єднання поточного виробництва й продажу стійких продуктів у діючу ділову групу і, з іншого боку, передача розробки нових продуктів і пристосування їх до ринків збуту групи нововведень.

Планування й реалізація нових видів продукції та їх збут здійснюються групою нововведень, що відповідає за проект доти, доки він комерційно не встановиться. На цій стадії проект передається діючій діловій групі, де він може стати частиною існуючого відділення або утворить ядро нового. Форма «впровадження нововведень» потенційно забезпечує високу гнучкість організації. До недоліків її відносять дублювання ресурсів у двох групах. Визначення нововведень вимагає чітких комунікацій між групами й зовнішнім середовищем. Фахівці вважають, що за відсутності добре розвинуеного зв'язку є небезпека, що група нововведень перестане відповідати реальним можливостям підвищення ефективності організації.

Таким чином, у сучасних умовах новий імпульс розвитку одержали мережні структури. Це зумовлено глобалізацією світової економіки й поширенням інформаційних технологій.

В умовах створення справжнього ринкового механізму, посилення соціальної спрямованості розвитку економіки, переведення торгівлі на економічні методи господарювання, необхідності забезпечення якнайповнішого задоволення попиту населення вже недостатньо вдосконалення окремих напрямків комерційної діяльності, Л. В. Балабанова [289] вважає, що за цих умов потрібен комплексний підхід до здійснення такої діяльності. Це можливо лише у разі застосування комплексної системи управління комерційною діяльністю (КС УКД) на основі маркетингу.

КС УКД на основі маркетингу – це сукупність взаємопов'язаних елементів комерційної діяльності, спрямованих на забезпечення потреб ринку та отримання на цій основі доходів.

КС УКД на основі маркетингу складається з чотирьох систем:

- управління маркетинговими дослідженнями;
- управління асортиментом та якістю товарів;
- управління збутом та розподілом;
- управління рекламою та стимулюванням збуту.

Окремі системи є сукупністю функціональних підсистем – організації, планування (прогнозування) та здійснення контролю і координації, кожна з яких

містить відповідні елементи комерційної діяльності на підприємстві при його орієнтації на маркетинг.

Специфіка комерційної діяльності при застосуванні маркетингового підходу полягає в більш повному задоволенні запитів споживачів, оскільки за допомогою маркетингу комерційні працівники отримують необхідну інформацію: про те, які вироби і чому бажають купити споживачі; про ціни, які споживачі можуть заплатити; у яких регіонах попит на ці вироби (ємкість ринку) найбільший; де збут продукції може принести найбільший прибуток.

Х. Віссема [303] також стверджує, що для розвитку підприємства потрібна організація з маркетинговими підрозділами.

Відповідно до стратегії підприємства маркетингову організацію можна класифікувати за продуктовими групами (бізнес-продукт), споживчими або регіональними групами (бізнес-територія). Менеджери підрозділів відповідають за ту стратегічну й маркетингову політику, яка стосується тільки їх продукту або території. Менеджерові підрозділу може допомагати ціла група, що складається з менеджерів середньої ланки – керівників функціональних відділів (дослідження й розробок, виробничого, фінансового відділу й адміністрації). Група відповідає за складання проекту плану розвитку і проекту бюджету. Реалізацією ж цієї роботи займаються всі функціональні відділи, причому група виконує функцію обліку, ретельно стежить за результатами і тільки тоді втручається в процес, коли того вимагає ситуація (попередження про можливу небезпеку або, навпаки, про сприятливу ситуацію у деяких відділах). Звичайно це пов'язано з розривом, що виникає між дійсним розвитком і бюджетом, або зі змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі, які вимагають певних коректувань стратегії фірми. На *рис. 4.16* подано структуру організації з маркетинговими підрозділами.

Відмінна риса організації з маркетинговими підрозділами полягає в тому, що функціональні відділи (відділ досліджень і розробок, виробничий і відділ збуту), як і раніше, відповідають за реалізацію стратегічної політики, у той час як сама стратегія розвитку розробляється в підрозділах. Менеджери підрозділів укладають контракти з керівниками функціональних відділів щодо виконання планів розвитку. Контрактні взаємини між вищим керівництвом і менеджерами підрозділів спричиняють появу взаємних зобов'язань. Підрозділ бере на себе реалізацію погоджених завдань, а вище керівництво відповідає за їх фінансове й матеріально-технічне забезпечення.

Єдиних підходів до використання різновидів організаційних структур управління маркетингом не існує. Зрештою, виділяють такі принципи організації підрозділів маркетингу: функціональний, продуктовий, ринковий

та різні комбінації перелічених принципів. Кожна компанія вибирає ту структуру відділу маркетингу, яка найповніше відповідає її вимогам і завданням. Ці підрозділи представлено на *рис. 4.16*.

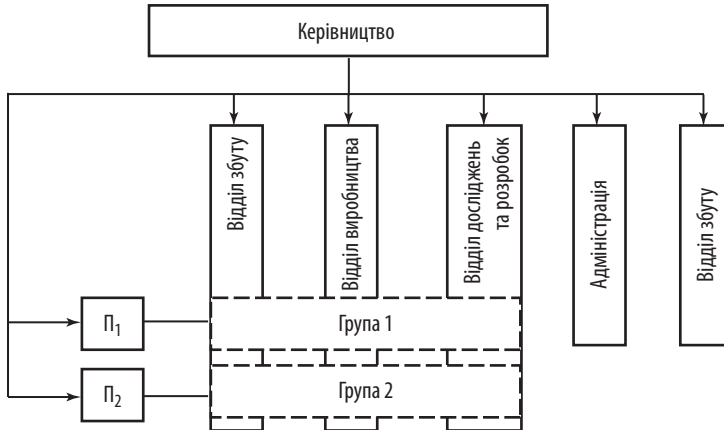


Рис. 4.16. Організація з маркетинговими підрозділами

(P_1 і P_2 – маркетингові підрозділи)

Однією з основних функціональних стратегій, які розробляються як окремі блоки в рамках головної стратегічної концепції підприємства, є маркетингова стратегія. Її реалізація спрямована на створення комплексу конкурентних переваг та ефективне використання підприємством можливостей з боку ринку для досягнення власної стратегічної мети. Тому в роботі пропонується створити підсистему маркетингу в рамках загальної стратегії підприємства, як показано на *рис. 4.17*.

Для ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства необхідно розробити продуктово-маркетингову програму, що дозволить оптимально сполучити виробничі можливості й кон'юнктурні умови ринку, визначити продуктовий профіль підприємства, провести сегментацію ринку і диференціацію портфеля продукції на товарні групи, виробництво яких буде здійснюватися з урахуванням оптимального завантаження потужностей і розподілу сировини. Розробка й реалізація маркетингової програми, так само, як і загальної стратегії підприємства, має враховувати ключові фактори успіху в галузі, які повинні бути встановлені й чітко сформульовані. Продуктово-маркетингову програму створює маркетингова служба підприємства, а для її виконання на підприємстві необхідно організувати чотири підсистеми служби маркетингу:

маркетингової інформації, планування маркетингу, організації служби маркетингу й маркетингового контролю.

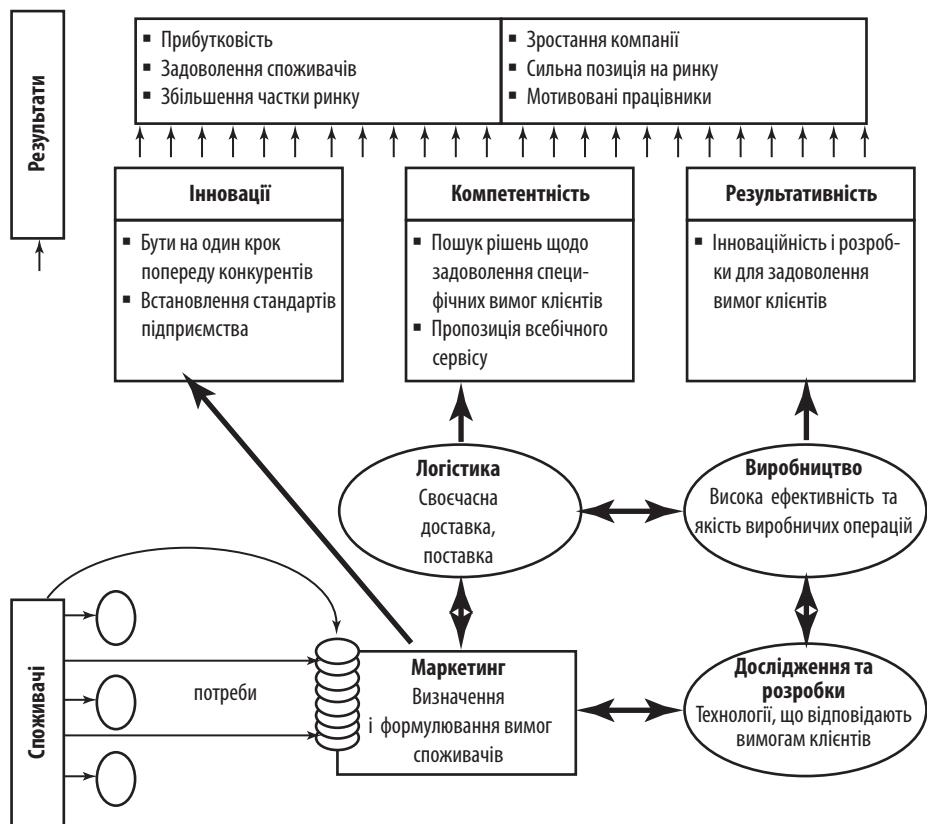


Рис. 4.17. Підсистема маркетингу в рамках загальної стратегії підприємства

Комплекс маркетингових заходів здійснюватиметься найбільш ефективно за умови, що на підприємстві створено спеціальну службу управління розвитком маркетингової діяльності. Таким чином, можна зробити висновок про підпорядкованість маркетингової підсистеми до внутрішньофірмових підрозділів підприємства. Якщо виробництво значною мірою спирається на маркетинг, то постійно вивчаються запити споживачів, а це зумовлює пошук різних варіантів стандартної продукції, шляхів її удосконалення.

Велика розмаїтість підприємств в Україні визначає різноманітність підходів до побудови організаційних структур управління. Підходи ці різні в організаціях виробничих, комерційних та некомерційних, великих, середніх і ма-

лих, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу, мають різний рівень поділу та спеціалізації праці, її кооперування й автоматизації. Очевидно, що структура управління великим підприємством є складнішою, ніж невеликим, де всі функції менеджменту зосереджені в руках керівника і бухгалтера, і, відповідно, немає необхідності проектувати формальні структурні параметри. Залежно від масштабу підприємства, а отже, і від обсягу управлінських робіт, розвивається поділ праці і формуються спеціалізовані ланки. Злагоджена робота останніх вимагає координації і контролю, побудови формальної структури управління, у якій чітко визначено ролі, зв'язки, повноваження і рівні.

Структурою управління організацією називається впорядкована сукупність взаємозалежних елементів, що перебувають між собою в стійких відносинах, які забезпечують їх функціонування та розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі працівники, служби й інші ланки апарата управління, а відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, які прийнято поділяти на горизонтальні й вертикальні. Горизонтальні зв'язки носять характер узгодження і є, як правило, однорівневими. Вертикальні – це зв'язки підпорядкування, і необхідність у них виникає при ієрархічності управління, тобто за наявності декількох рівнів управління. Крім того, зв'язки в структурі управління можуть носити лінійний і функціональний характер. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між так званими лінійними керівниками, тобто особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки мають місце по лінії руху інформації й управлінських рішень щодо тих або інших функцій управління [30; 305].

Багатосторонність змісту структур управління визначає множинність принципів їх формування. Насамперед структура повинна відображати цілі й завдання організації, а отже, бути підпорядкована виробництву і змінюватися разом зі змінами, що відбуваються в ньому. Вона повинна відображати функціональний поділ праці та обсяг повноважень працівників управління, що визначаються політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями та розширюються, як правило, у напрямку вищих рівнів управління. При цьому повноваження керівника будь-якого рівня обмежуються не тільки внутрішніми факторами, але й факторами зовнішнього середовища, рівнем культури і ціннісними орієнтаціями суспільства, прийнятими в ньому традиціями та нормами. Інакше кажучи, структура управління повинна відповідати соціально-культурному середовищу, і при її побудові треба враховувати умови, у яких їй необхідно буде функціонувати. Практично це означає, що

спроби сліпо копіювати структури управління, що діють успішно в інших організаціях, приречені на провал, оскільки умови роботи різних підприємств звичайно відрізняються. Важливе значення має також реалізація принципу відповідності між функціями та повноваженнями, з одного боку, і кваліфікацією та рівнем культури – з іншого.

Основу лінійних або лінійно-функціональних структур становить так званий «шахтний» принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу за функціональними підсистемами організації (маркетинг, виробництво, дослідження й розробка, фінанси, персонал тощо). У кожній підсистемі формується ієрархія служб («шахта»), що пронизує всю організацію зверху донизу. На рис. 4.18 подано схему лінійної організаційної структури.

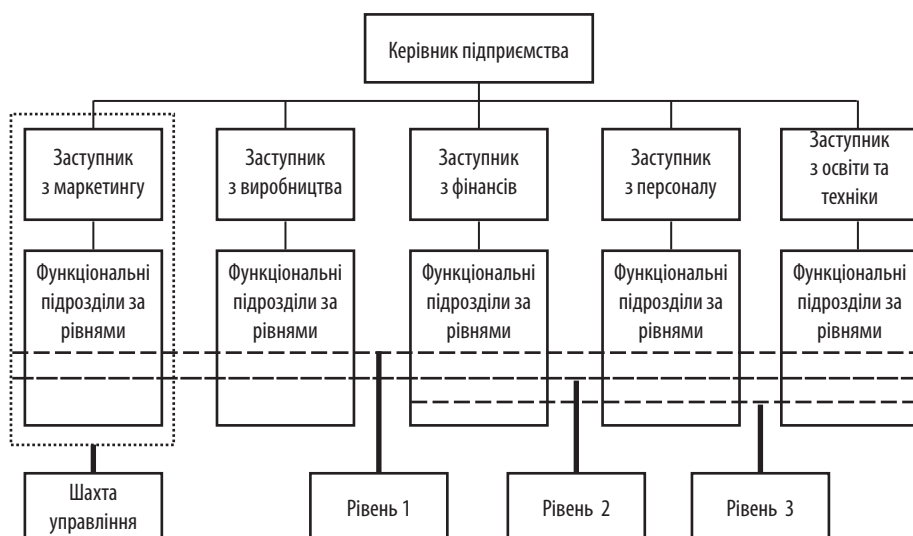


Рис. 4.18. Лінійна структура управління

Результати роботи кожної служби оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх функцій і виробничих завдань. Відповідно будується і система мотивації та заохочення працівників. При цьому кінцевий результат (ефективність і якість роботи організації в цілому) стає ніби другим, оскільки вважається, що всі служби тією чи іншою мірою працюють на його одержання.

Функціональна організація служби маркетингу наведена на рис. 4.19. Вона будується таким чином, що у ній відповідальність розподіляється за сфера-

ми збирання й аналізу (дослідження) інформації, планування асортименту, збуту, реклами, розподілу тощо. У цьому випадку фахівці з маркетингу керують різними видами (функціями) маркетингової діяльності. Вони підпорядковуються віце-президентові з маркетингу, який і координує їхню роботу. Функціональна організація маркетингу є найпростішою, проте її ефективність знижується із зростанням номенклатури продуктів, що випускаються, та збільшенням кількості ринків збуту. Це зумовлене насамперед тим, що у функціональній організації відсутня особа (крім самого керівника підрозділів маркетингу), яка відповідає за маркетинг окремих продуктів у цілому чи за маркетингову діяльність на певних ринках [298].



Рис. 4.19. Функціональна організація служби маркетингу

Перевагами лінійної структури є:

- чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів;
- чітка система єдиноначальності – один керівник зосереджує у своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають спільну мету;
- ясно виражена відповідальність;
- швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки керівника вищого підпорядкування.

Недоліками лінійної структури є:

- відсутність ланок, що займаються питаннями стратегічного планування; у роботі керівників практично всіх рівнів оперативні проблеми домінують над стратегічними;
- тенденція до тяганини й перекадання відповідальності при вирішенні тих проблем, що вимагають участі декількох підрозділів;
- мала гнучкість і пристосовність до зміни ситуації;
- різні критерії ефективності і якості роботи підрозділів та організації в цілому;

- тенденція до формалізації оцінки ефективності і якості роботи підрозділів звичайно призводить до виникнення атмосфери страху та роз'єднаності;
- велике число «поверхів управління» між працівниками, що випускають продукцію, та особою, що приймає рішення;
- перевантаження керівників верхнього рівня;
- підвищена залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих і ділових якостей вищих керівників.

Таким чином, у сучасних умовах недоліки лінійної організаційної структури переважають над її позитивними рисами. Але незважаючи на це лінійно-функціональна організація управління дотепер широко використовується організаціями в усьому світі.

Якщо лінійна структура включає спеціалізовані підрозділи (штаби), які не мають права прийняття рішень і керівництва підрозділами нижчого підпорядкування, а лише допомагають відповідному керівникові у виконанні окремих функцій, насамперед, функцій стратегічного планування й аналізу, то таку структуру прийнято називати лінійно-штабною, або, як зазначається в деяких літературних джерелах, функціонально-штабною. В іншому ця структура відповідає лінійній, як показано на *рис. 4.20*.

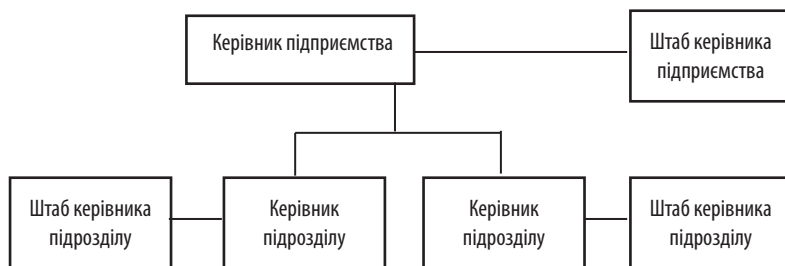


Рис. 4.20. Лінійно-штабна структура управління

Перевагами лінійно-штабної структури є:

- більш глибоке, ніж при лінійній структурі, опрацювання стратегічних питань;
- деяке розвантаження вищих керівників;
- можливість залучення зовнішніх консультантів та експертів;

- при наділенні штабних підрозділів правами функціонального керівництва така структура – гарний перший крок до більш ефективних організаційних структур управління.

Недоліками лінійно-штабної структури можна вважати:

недостатньо чіткий розподіл відповідальності, оскільки особи, що приймають рішення, не беруть участі у його виконанні;

тенденції до надмірної централізації управління;

аналогічні лінійній структурі, частково - в ослабленому виді.

Отже, лінійно-штабна структура може бути гарним проміжним рівнем при переході від лінійної структури до більш ефективних різновидів організаційних структур.

Уже до кінця 20-х років XX століття стала зрозумілою необхідність нових підходів до організації управління, що було зумовлене різким збільшенням розмірів підприємств, диверсифікованістю їх діяльності (багатопрофільністю), ускладненням технологічних процесів в умовах динамічно мінливого оточення. У зв'язку з цим почали виникати дивізіональні структури управління, насамперед у великих корпораціях, які почали надавати певну самостійність своїм виробничим підрозділам, залишаючи за керівництвом корпорації рішення з питань стратегії розвитку, науково-дослідницьких розробок, фінансової та інвестиційної політики тощо. У цьому типі структур зроблена спроба сполучати централізовану координацію й контроль діяльності з децентралізованим управлінням. Пік впровадження дивізіональних структур управління припав на 60 – 70-ті роки XX століття. На *рис. 4.21* наведена схема дивізіональної структури управління.

Слово «дивізіональний» походить від англійського слова «division», що означає «розподіл, частина, відділ». Розподіл організації на відділи при такій структурі відбувається за трьома іншими ознаками: за продуктом, групами покупців і географічними регіонами. Ці відділи діють як майже самостійні організації й підпорядковуються тільки центральному органу управління або головній фірмі, корпорації.

При дивізіонально-продуктовій структурі повноваження з управління виробництвом і збутом якого-небудь продукту або послуги передаються одному керівникові, що є відповідальним за даний вид продукції. На *рис. 4.22* показана продуктова дивізіональна структура. Керівники функціональних служб (виробничої, постачальницької, технічної, бухгалтерської, маркетингової та ін.) повинні звітувати перед керуючим за цим продуктом.

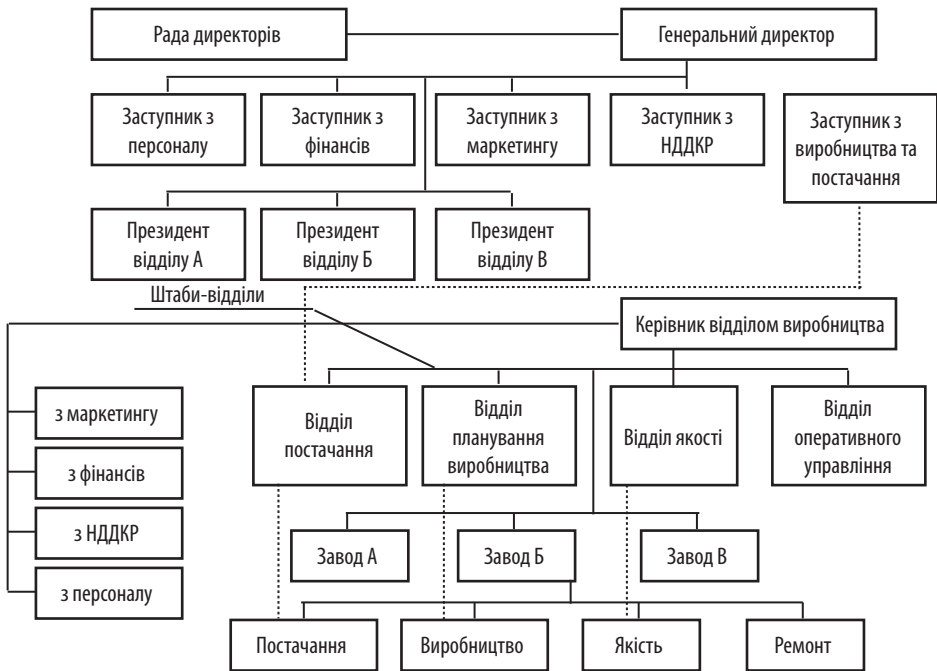


Рис. 4.21. Дивізіональна структура управління

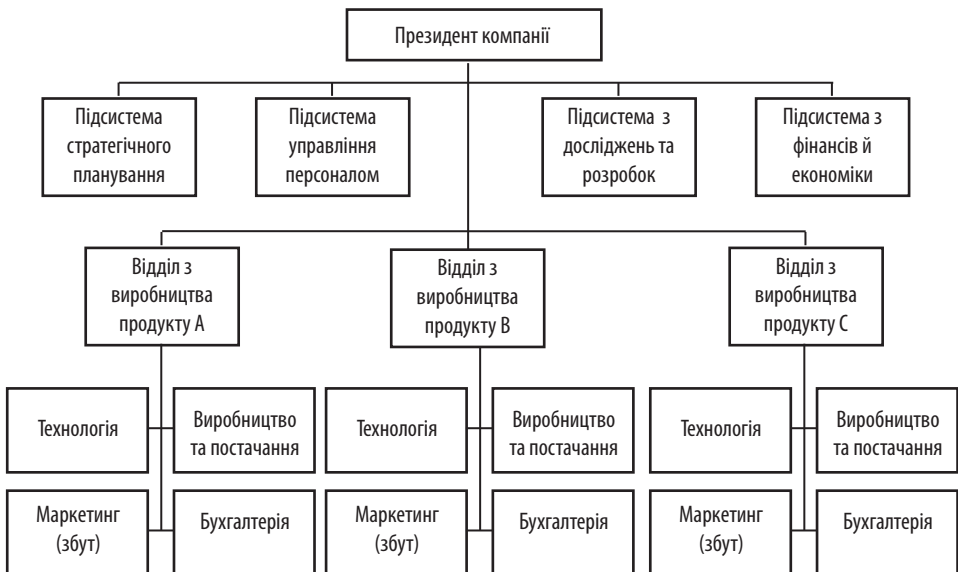


Рис. 4.22. Продуктова дивізіональна структура

Компанії з такою структурою здатні швидше реагувати на зміни умов конкуренції, технології й купівельного попиту. Діяльність з виробництва певного виду продукції перебуває під керівництвом однієї людини, і тому поліпшується координація робіт.

Можливий недолік продуктової структури – збільшення витрат внаслідок дублювання тих самих видів робіт для різних видів продукції. У кожному продуктовому відділенні створюються свої функціональні підрозділи.

Продуктова (товарна) організація маркетингового підрозділу – це організаційна структура управління маркетингом, де за розробку й реалізацію стратегій і поточних планів маркетингу для певного продукту або групи продуктів відповідає керуючий продуктом, якому підпорядковані працівники, що виконують усі необхідні для даного продукту маркетингові функції. Як правило, продуктова (товарна) організація існує як додаток до функціональної. Продуктова (товарна) організація служби маркетингу наведена на *рис. 4.23*.



Рис. 4.23. Продуктова організація служби маркетингу

При створенні організаційних структур, орієнтованих на споживача, підрозділи групуються навколо певних груп споживачів. Мета такої організаційної структури полягає в тому, щоб задовольняти потреби конкретних споживачів так само добре, як це робить компанія, що обслуговує всього одну їх групу.

М. А. Конопляникова [298] організаційну структуру дивізіонального типу, орієнтовану на споживача, називає ринковою.

Ринкова організація (*рис. 4.24*) – це організаційна структура управління маркетингом, у якій керуючі окремими ринками несуть відповідальність за розробку та реалізацію стратегій і планів маркетингової діяльності на певних ринках. Така організація практикується тоді, коли підприємство випускає однорідну продукцію, призначену для ринків різного типу. Головною перевагою ринкової організаційної структури є концентрація маркетингової діяльності

навколо потреб конкретних ринкових сегментів, а не навколо окремих продуктів, що має місце при продуктовій організації маркетингу. Недоліки ринкової структури аналогічні недолікам продуктової організації маркетингу [298].



Рис. 4.24. Ринкова організація служби маркетингу

Якщо діяльність компанії поширена на кілька регіонів, у яких потрібне використання різних стратегій, то доцільно формувати дивізійну структуру управління за територіальним принципом, тобто застосовувати дивізійно-регіональну структуру (рис. 4.25). Усією діяльністю компанії в певному регіоні в цьому випадку повинен управляти відповідний керівник, що несе за неї відповідальність перед вищим керівним органом фірми. Дивізійно-регіональна структура полегшує вирішення проблем, пов'язаних з місцевими звичаями, особливостями законодавства і соціально-економічного середовища регіону. Територіальний розподіл створює умови для підготовки управлінського персоналу відділень (дивізіонів) безпосередньо на місці.

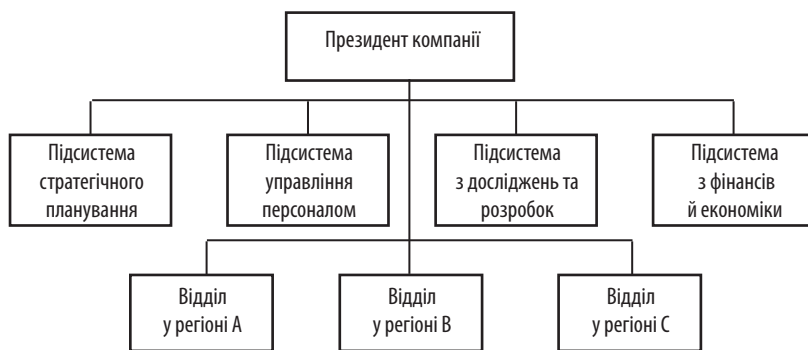


Рис. 4.25. Регіональна дивізійна структура

Регіональна (географічна) організація служби маркетингу наведена на рис. 4.26. Це організаційна структура управління маркетингом, у якій фахівці

з маркетингу (у першу чергу – збутовики) згруповані за окремими географічними регіонами. Така організація дає їм можливість ефективніше організувати роботу на певній території, безпосередньо спілкуватися зі споживачами. Нерідко таку організацію служби маркетингу називають «регіональною» або «територіальною». Використання такої організаційної структури вважаємо доцільним у випадку, коли компанія працює на різних географічних ринках, які мають свої особливості. Крім того, застосування такої організаційної структури дає змогу організувати збут і просування товарів з урахуванням специфіки кожного з ринків або адаптувати загальну стратегію товаропросування до особливостей регіональних ринків. Не виключається також організація і проведення маркетингових досліджень, тестування продуктів на окремих ринках.

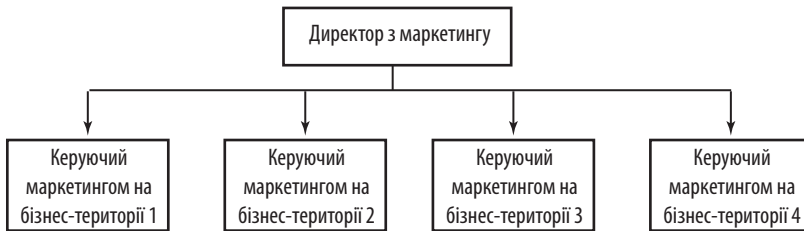


Рис. 4.26. Географічна організація служби маркетингу

У міру розвитку компаній, виходу їх на міжнародні ринки, поступового перетворення їх з національних корпорацій у транснаціональні з досягненням транснаціональними корпораціями вищого рівня їх розвитку – створення глобальних корпорацій, – дивізіональні структури перетворюються в міжнародні дивізіональні, а далі – у глобальні дивізіональні. Подібні компанії перестають робити основну ставку на діяльність усередині країни і перебудовують свою структуру таким чином, щоб міжнародні операції мали важливіше значення, ніж операції на національному ринку.

Можна виділити такі найпоширеніші різновиди міжнародних дивізіональних структур, в основу побудови яких закладено глобальний підхід:

1. Глобально орієнтована продуктова (товарна) структура (*Worldwide Product Structure*), що базується на дивізіональній структурі з підрозділами, створеними за продуктовою ознакою, кожен з яких самостійно працює на весь світовий ринок. Така структура може використовуватися компаніями з дуже диверсифікованою продукцією та продукцією, що істотно відрізняється за технологією її виробництва, методами маркетингу, каналами реа-

лізації тощо. До зазначеної структури вдаються насамперед ті компанії, для яких розбіжність між видами продукції, що випускається, важливіша, ніж розбіжність між географічними регіонами, у яких ця продукція реалізується. Цей вид структур сприяє міжнародній орієнтації компанії, однак для нього характерне (щоправда, як і для будь-якого іншого виду дивізіональних структур) послаблення координації між окремими дивізіонами компанії; посилення дублювання їх діяльності. Глобально орієнтована продуктова структура показана на рис. 4.27.



Рис. 4.27. Глобально орієнтована продуктова структура

2. Глобально орієнтована регіональна структура (*Worldwide Regional Structure*), що теж базується на дивізіональній структурі, але з використанням географічного принципу побудови, подана на рис. 4.28. При такій структурі національний ринок нерідко розглядається лише як один з регіональних підрозділів. Найдоцільніше вдаватися до такого типу структур тим компаніям, для яких регіональні відмінності мають більше значення, ніж відмінності у продукції, що випускається. Найчастіше глобально орієнтовані регіональні організаційні структури використовуються в галузях з продукцією, що технологічно повільно змінюється (автомобілі, напої, косметика, продовольство, нафтопродукти). До переваг такої структури можна віднести тісний взаємозв'язок з географічними регіонами й високу координацію діяльності в їх межах, а до недоліків – слабку координацію роботи окремих підрозділів і дублювання їх діяльності.

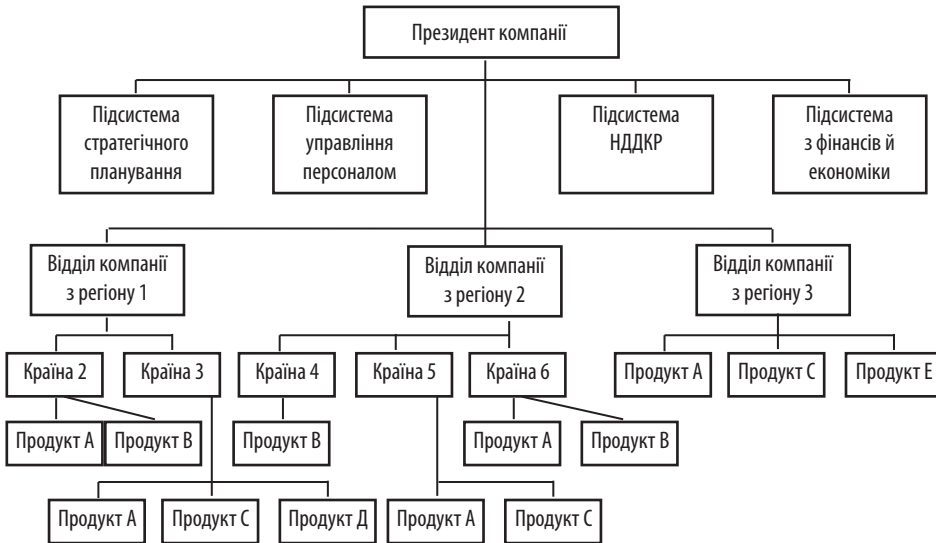


Рис. 4.28. Глобально орієнтована регіональна структура

3. Змішана (гібридна) структура (Mixed Structure, Mixed Overlay), де поряд з акцентом на певний продукт (географічний регіон, функції) убудовані структурні зв'язки територіального й функціонального (продуктового й функціонального або територіального й продуктового) типу. Цей вид структур виник унаслідок того, що в кожній з перерахованих вище структур є сильні й слабкі сторони і не існує жодної організаційної структури, яку можна було б вважати ідеальною. Організаційна структура управління повинна відповідати конкретним умовам функціонування компанії, а вони для великих об'єктів досить складні й різноманітні, і їм не може бути адекватною жодна організаційна структура в чистому вигляді. Змішана структура наразі дуже популярна серед американських транснаціональних корпорацій (особливо із сильно диверсифікованою діяльністю) [300].

Переваги дивізійної структури:

- забезпечує управління багатoproфільними підприємствами із загальною чисельністю співробітників порядку сотень тисяч осіб та територіально віддаленими підрозділами;
- забезпечує більшу гнучкість і швидшу реакцію на зміни в зовнішньому середовищі підприємства порівняно з лінійною і лінійно-штабною;

- при розширенні меж самостійності відділення стають «центрами одержання прибутку», активно працюючи щодо підвищення ефективності та якості виробництва;
- тісніший зв'язок виробництва зі споживачами.

Недоліки дивізіональної структури:

- велика кількість «поверхів» управлінської вертикалі; між робітниками й керуючим виробництвом підрозділу – три й більше рівні керування, між робітниками та керівництвом компанії – п'ять і більше;
- роз'єднаність штабних структур відділень від штабів компанії;
- основні зв'язки – вертикальні, тому залишаються спільні для ієрархічних структур недоліки – тяганина, перевантаженість керівників, слабка взаємодія при вирішенні питань, суміжних для підрозділів тощо;
- дублювання функцій на різних «поверхах» і як наслідок – дуже високі витрати на утримання управлінської структури;
- у відділеннях, як правило, зберігається лінійна або лінійно-штабна структура з усіма їх недоліками.

Отже, переваг у дивізіонних структур більше, ніж недоліків, тільки в періоди досить стабільного існування.

Органічні, або адаптивні, структури управління стали розвиватися приблизно з кінця 70-х років ХХ століття, коли, з одного боку, створення міжнародного ринку товарів і послуг різко загостило конкуренцію серед підприємств, і життя поставило перед підприємствами вимоги високої ефективності і якості роботи та швидкої реакції на зміни ринку, і, з іншого боку, стала очевидною нездатність структур ієрархічного типу цим умовам відповідати. Головною властивістю управлінських структур органічного типу є їх здатність змінювати свою форму, пристосовуючись до умов, що змінюються. При впровадженні цих структур необхідно одночасно змінювати і взаємини між підрозділами підприємства. Якщо ж зберігати систему планування, контролю, розподілу ресурсів, стиль керівництва, методи мотивації персоналу, не підтримувати прагнення працівників до саморозвитку, результати впровадження таких структур можуть бути негативними.

Керівник відділу у великій бюрократичній організації має численні обов'язки й одночасно відповідає за кілька видів робіт, за кілька проектів. Якщо проекти, які виконують його співробітники, невеликі й кожен з них не вимагає високих витрат, то керівник відділу здатний упоратися із загаль-

ним керівництвом. Але якщо мова йде про великі проекти і їх реалізація вимагає значних матеріальних і людських ресурсів, то виникає необхідність у створенні спеціальної управлінської структури з керівництвом цим проектом. Така структура одержала назву проектної.

Основним принципом побудови проектної структури є концепція проекту, під яким розуміється будь-яка цілеспрямована зміна в системі. Діяльність підприємства розглядається як сукупність виконуваних проектів, кожен з яких має фіксований початок і закінчення. Під кожен проект виділяються трудові, фінансові, промислові та інші ресурси, якими розпоряджається керівник проекту. Кожен проект має свою структуру, й управління проектом включає визначення його цілей, формування структури, планування й організації робіт, координацію дій виконавців. Після виконання проекту відповідна організаційна структура (проектна) розпадається, її компоненти, включаючи співробітників, переходять у новий проект або звільняються (якщо вони працювали на контрактній основі).

Існує декілька типів проектних структур. Як один з їх різновидів можна навести так звані чисті, або зведені, проектні структури управління, що передбачають формування спеціального підрозділу – проектної команди, яка працює на тимчасовій основі. Тимчасова група фахівців по суті є зменшеною за масштабами копією постійної функціональної структури даної компанії. Правда, на практиці ці проектні команди рідко знаходять відображення у формальних схемах організаційних структур управління. Проектна організаційна структура показана на *рис. 4.29*.

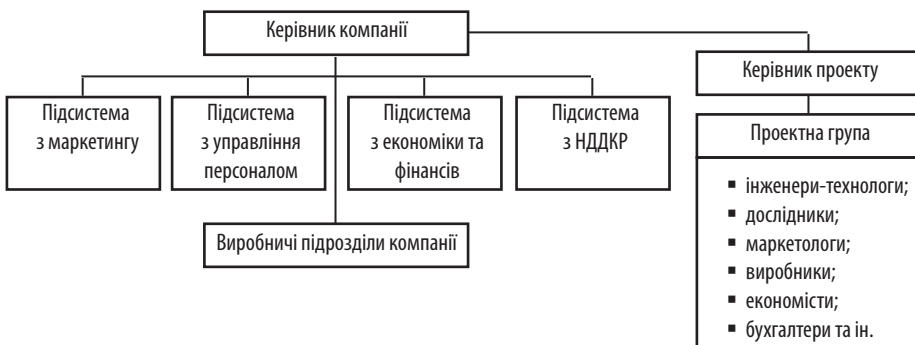


Рис. 4.29. Один з різновидів проектних структур управління

До складу тимчасових груп включають необхідних фахівців: інженерів, бухгалтерів, керівників виробництва, дослідників, а також фахівців з управ-

ління. Керівник проекту наділяється проектними повноваженнями (повною владою і правами контролю в межах конкретного проекту). Керівник відповідає за всі види діяльності від початку до повного завершення проекту або якої-небудь його частини. До його функцій входять визначення концепції та цілей проектного управління, формування проектної структури, розподіл завдань між фахівцями, планування й організація виконання робіт, координація дій виконавців. Йому повністю підпорядковані всі члени команди та всі виділені для цієї мети ресурси. До числа проектних повноважень керівника проекту належать відповідальність за планування проекту, за складання графіка та хід виконання робіт, за витрату виділених ресурсів, у тому числі й на матеріальне заохочення працівників. Після завершення робіт з проекту структура розпадається, а персонал переходить у нову проектну структуру або повертається на свою постійну посаду (при контрактній роботі – звільняється).

Перевагами структури управління за проектами можна вважати:

- високу гнучкість;
- скорочення чисельності управлінського персоналу порівняно з ієрархічними структурами.

Недоліками структури управління за проектами є:

- дуже високі вимоги до кваліфікації, особистих і ділових якостей керівника проекту, що повинен не тільки управляти всіма стадіями життєвого циклу проекту, але й урахувати місце проекту в системі проектів компанії;
- дроблення ресурсів між проектами;
- складність взаємодії великої кількості проектів у компанії;
- ускладнення процесу розвитку організації як єдиного цілого.

Отже, при використанні проектної структури переваг більше, ніж недоліків, тільки на підприємствах з невеликим числом одночасно виконуваних проектів.

Матрична структура являє собою мережну структуру, побудовану на принципі подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку, безпосередньому керівникові функціональної служби, що надає персонал і технічну допомогу керівникові проекту, з іншого боку, керівникові проекту або цільової програми, що наділений необхідними повноваженнями для здійснення процесу управління. При такій організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих – з постійними членами проектної групи та з іншими

працівниками функціональних відділів, які підпорядковуються йому тимчасово і з обмеженого кола питань. При цьому зберігається їх підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб. Для діяльності, що має чітко виражений початок і закінчення, формують проекти, для постійної діяльності – цільові програми. В організації і проекти, і цільові програми можуть співіснувати. Матрична структура найчастіше являє собою накладення проектної структури на постійну для даної компанії лінійно-функціональну структуру управління. Часом матрична структура утворюється в результаті поступової модифікації дивізійної структури, вона може бути результатом накладення функціональної структури на дивізійну. Утворюється ніби подвійна структура (матриця), що являє собою мережеву організацію, побудовану на принципі подвійного підпорядкування виконавців.

Матрична (програмно-цільова) структура управління наведена на рис. 4.30 [302].

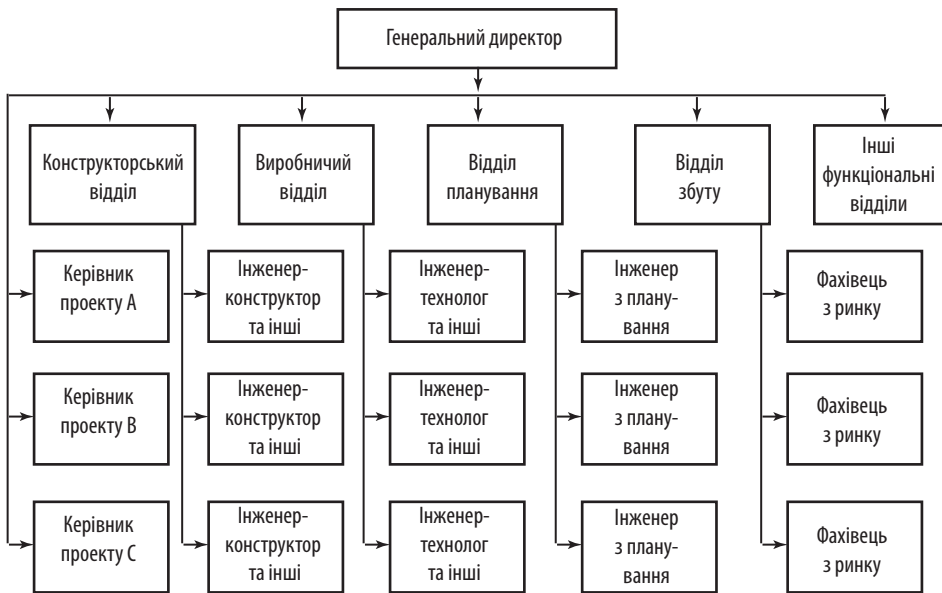


Рис. 4.30. Матрична структура управління

Управління за цільовими програмами здійснюється через функціональні комітети. При створенні функціонального комітету з метою забезпечення якості головою комітету призначається уповноважений управління з якості. Кількість членів комітету не повинна перевищувати п'яти. До складу комітету

входять як співробітники відділу забезпечення якості, так і один-два співробітники інших відділів. Кожен комітет має секретаріат і призначає секретаря для ведення справ. Основні питання розглядаються комітетом на щомісячних засіданнях. Комітет також може створювати групи, що працюють над окремими проектами. Комітет з якості визначає права й обов'язки всіх відділів, пов'язаних з питаннями якості, та встановлює систему їх взаємин. Щомісяця комітет з якості аналізує показники забезпечення якості та з'ясовує причини рекламаций, якщо такі є. У той же час комітет не несе відповідальності за забезпечення якості. Це завдання вирішується безпосередньо кожним відділом у межах вертикальної структури. Обов'язком комітету є з'єднання вертикальної та горизонтальної структури для поліпшення діяльності всієї організації.

Перевагами матричної структури є:

- 1) краща орієнтація на проектні (або програмні) цілі та попит;
- 2) більш ефективне поточне управління, можливість зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів;
- 3) більш гнучке й ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників;
- 4) відносна автономність проектних груп або програмних комітетів сприяє формуванню у працівників уміння приймати рішення, управлінської культури, професійних навичок;
- 5) поліпшення контролю за окремими завданнями проекту або цільової програми;
- 6) будь-яка робота організаційно оформляється, призначається одна особа – «хазяїн» процесу, що служить центром зосередження всіх питань, які стосуються проекту або цільової програми;
- 7) скорочується час реакції на потреби проекту або програми, завдяки створенню горизонтальних комунікацій і єдиного центру прийняття рішень.

Недоліками матричних структур є:

- 1) труднощі встановлення чіткої відповідальності за роботу з виконання завдання підрозділу та завдання проекту або програми (наслідок подвійного підпорядкування);
- 2) необхідність постійного контролю за співвідношенням ресурсів, що виділяються підрозділам, програмам або проектам;

- 3) високі вимоги до кваліфікації, особистих і ділових якостей працівників, що працюють у групах, необхідність їх навчання;
- 4) часті конфліктні ситуації між керівниками підрозділів і проектів або програм;
- 5) можливість порушення правил і стандартів, прийнятих у функціональних підрозділах, через відірваність співробітників, що беруть участь у проекті або програмі, від своїх підрозділів.

Таким чином, впровадження матричної структури дає гарний ефект в організаціях з досить високим рівнем корпоративної культури і кваліфікації співробітників, у противному випадку можлива дезорганізація управління.

Основними принципами бригадної (крос-функціональної) організації управління є:

- автономна робота робочих груп (бригад);
- самостійне прийняття рішень робочими групами й координація діяльності по горизонталі;
- заміна жорстких управлінських зв'язків бюрократичного типу на гнучкі зв'язки;
- залучення для розробки й вирішення завдань співробітників різних підрозділів.

Ці принципи руйнує властивий ієрархічним структурам жорсткий розподіл співробітників за виробничими, інженерно-технічними, економічними й управлінськими службами, які утворюють ізольовані системи зі своїми цільовими настановами й інтересами.

В організації, побудованій на принципах бригадної організації, можуть як зберігатися функціональні підрозділи (рисunek 4.31), так і бути відсутні (рис. 4.32). У першому випадку працівники перебувають під подвійним підпорядкуванням – адміністративним (керівникові функціонального підрозділу, у якому вони працюють) і функціональним (керівникові робочої групи або бригади, у яку вони входять). Така форма організації називається крос-функціональною; багато в чому вона близька до матричної.

У другому випадку функціональні підрозділи відсутні, її тому й називають суто бригадною. Бригадна структура управління представлена на рис. 4.32. Така форма досить широко застосовується в організації управління за проектами.

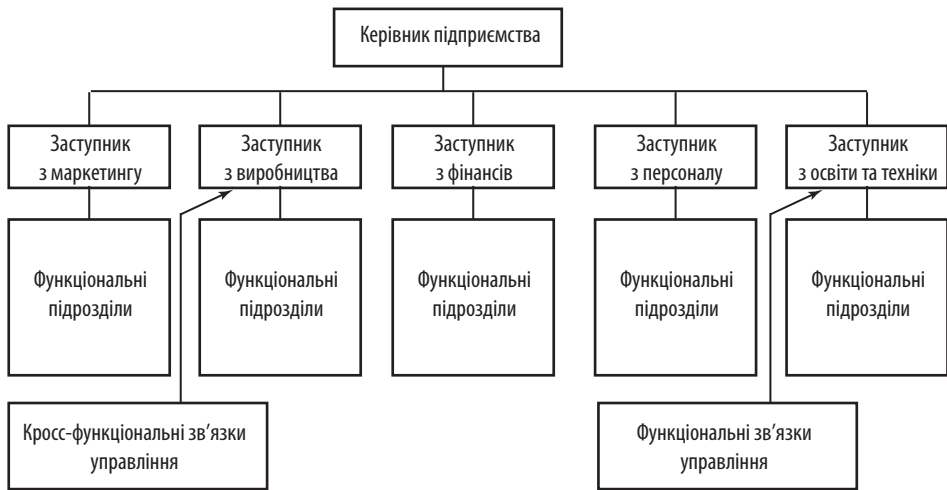


Рис. 4.31. Крос-функціональна організаційна структура

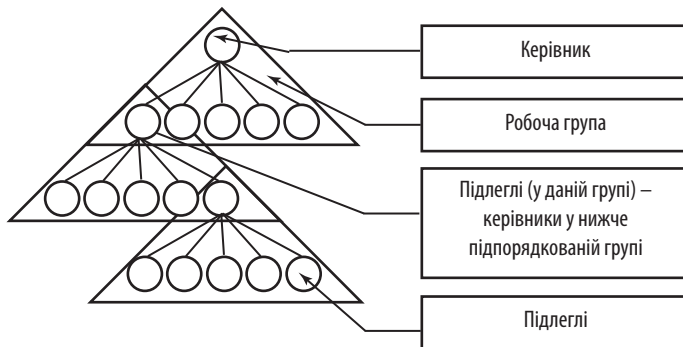


Рис. 4.32. Бригадна структура організації, що складається з робочих груп

Переваги бригадної (крос-функціональної) структури:

- скорочення управлінського апарату, підвищення ефективності керування;
- гнучке використання кадрів, їх знань і компетентності;
- робота в групах створює умови для самовдосконалення;
- можливість застосування ефективних методів планування й управління;
- скорочується потреба у фахівцях широкого профілю.

Недоліки бригадної (крос-функціональної) структури:

- ускладнення взаємодії (особливо для крос-функціональної структури);
- складність у координації робіт, що виконуються окремими бригадами;
- висока кваліфікація і відповідальність персоналу;
- високі вимоги до комунікацій.

Таким чином, дана форма організаційної структури найбільш ефективна в організаціях з високим рівнем кваліфікації фахівців при їх гарному технічному оснащенні, особливо в сполученні з управлінням за проектами.

Процес реорганізації управлінських структур стає явищем, що найчастіше зустрічається у наш час і прямо залежить від змін у стратегії розвитку фірми [294]. Ці зміни й повинен пропонувати, впроваджувати та відслідковувати відділ розвитку бізнесу, створення якого буде базуватися в структурі департаменту маркетингу промислового підприємства.

У результаті опрацювання декількох літературних джерел [126; 295; 296] в роботі запропоновано алгоритм створення відділу розвитку в маркетинговому підрозділі на підприємстві, який подано на *рис. 4.33*.

На *першому етапі* необхідно визначити склад і зміст кожної функції для нового маркетингового підрозділу (МП) – відділу розвитку бізнесу (ВРБ), розробити класифікатор функцій та перелік усіх робіт [295].

На *другому етапі* потрібно провести анкетування або інтерв'ювання співробітників підприємства для виявлення, по-перше, неохоплених функцій на першому етапі, по-друге, готовності співробітників підприємства до організаційних змін, адже такі чинники як, відсутність єдиного бачення «образу майбутнього» (тобто розуміння співробітниками напрямків розвитку компанії, її стратегічних і тактичних цілей), а також погодженості і чіткості дій співробітників призводить до невдалої реалізації стратегічних планів розвитку підприємства.

На наступному етапі приймається рішення про створення або не створення нового маркетингового підрозділу на основі результатів анкетування. Якщо ж керівництво підприємства ухвалює рішення про створення відділу розвитку бізнесу, то на наступному етапі слід визначити місце його в загальній структурі управління.

Після цього керівництво підприємства повинне підійти до питання вибору форми організаційної структури нового маркетингового підрозділу. Це залежить від цілей самого підприємства, від зовнішніх (конкуренція, зовнішні

канали збуту, число й розмір ринку, число, структура і конкурентна здатність споживачів, правові норми, політичні й суспільні відносини) і внутрішніх (розмір підприємства і його вік, число й різноманітність продукції, кваліфікація продукції, фінансовий потенціал, канали збуту) чинників [296].

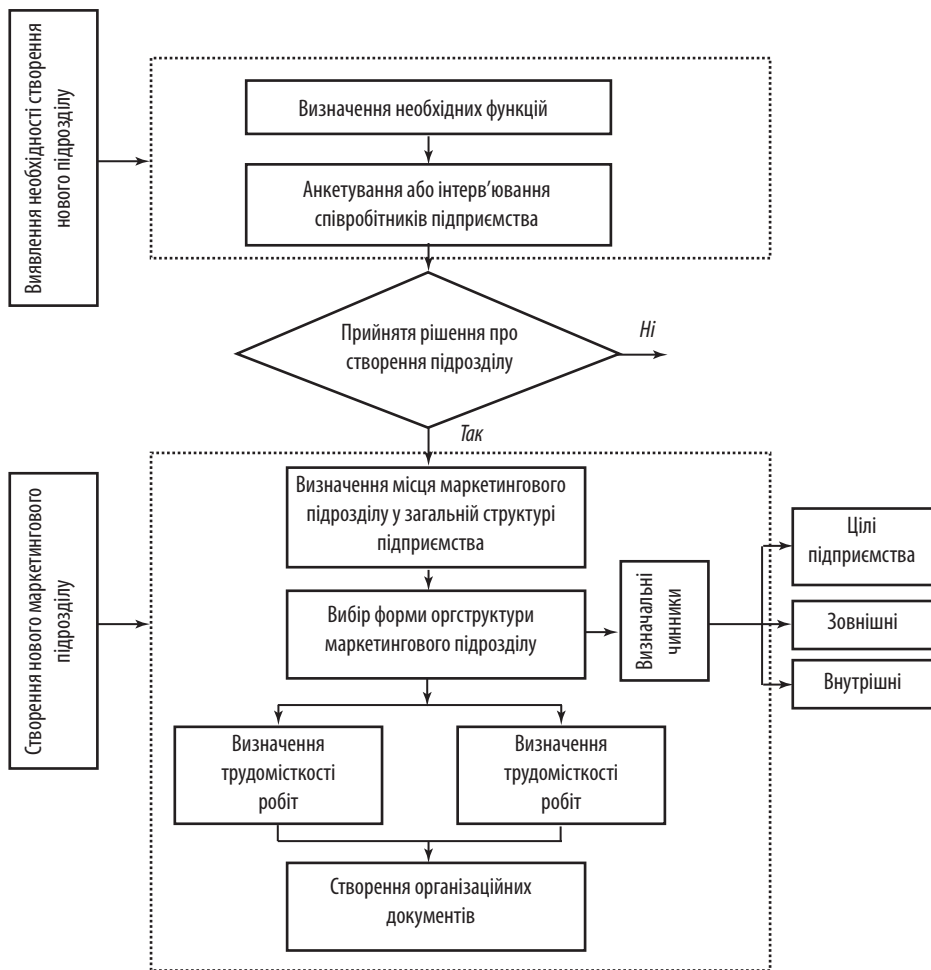


Рис. 4.33. Алгоритм створення відділу розвитку в маркетинговому підрозділі на підприємстві

Далі визначається трудомісткість виконання робіт й операції за функціями, розраховується чисельність працівників з кожної функції методом прямого рахунку або ж укрупнення методом кореляції. У межах розрахованої

чисельності працівників з кожної функції формуються посади та їх кількість залежно від норм керованості та ієрархії [126; 295 – 305].

Останнім етапом створення відділу розвитку в маркетинговому підрозділі на підприємстві є розробка положення відділу, посадових обов'язків працівників, кваліфікаційних вимог до них, їх прав та обов'язків, порядку оцінки якості праці й атестації працівників, паспортів підрозділу в цілому та окремих робочих місць.

Таким чином, у роботі розроблено концептуальний підхід до поетапного створення відділу розвитку в маркетинговому підрозділі на підприємстві, бо результативність підприємницької й управлінської діяльності багато в чому залежить від правильної побудови організаційної структури підприємства, що найбільшою мірою відповідає вимогам, формам господарювання і ринку.

У сучасній економічній літературі для практичного використання запропоновано різні методичні підходи до оцінки ефективності функціональних підрозділів і якості управлінської діяльності підприємства, але поки що не існує науково обґрунтованого підходу до кількісного визначення й оцінки ступеня ефективності результатів організаційних перетворень на підприємстві, а тим більше – маркетингового підрозділу [295 – 306].

Планування організаційної структури завжди буде індивідуальним питанням кожної організації. На думку Х. Віссема [303], ефективність обраної структури, у тому числі й у маркетинговому підрозділі, може вимірюватися за допомогою таких критеріїв:

- а) гнучкість;
- б) прибутковість;
- в) задоволеність персоналу своєю роботою;
- г) відповідність зовнішнім цілям компанії.

Готовність керівництва підприємств витратити фінансові кошти і час на програми з розвитку прямо залежить від усвідомлення ним невідворотності майбутніх змін як у бізнес-оточенні, так і в основних напрямках діяльності підприємства.

Природно, що реалізація будь-якого проекту розвитку, у тому числі й організаційному механізмі розвитку підприємства, вимагає певних зусиль і витрат. Важливо визначити, наскільки функціонування даного механізму виявиться ефективним:

- як вплинуть зміни на прибутковість підприємства;
- яким буде ефективність від запровадження організаційного механізму розвитку;
- яким буде соціальний ефект від запровадження змін.

Такими авторами, як М. А. Коваленко, А. А. Воренов, В. Ф. Катичев [307, 308], було запропоновано ряд обчислень, що дозволяють об'єктивно оцінити зазначені вище параметри.

Критерієм ефективності від запровадження організаційного механізму розвитку виступає показник приросту прибутку підприємства $T_{пп}$, що розраховується в такий спосіб:

$$T_{пп} = \frac{(P_i K - P_{п} K)}{P_{п} K}, \quad (4.12)$$

де $T_{пп}$ – річний темп приросту прибутку підприємства в результаті реалізації механізму;

P_i – річний прибуток підприємства під час реалізації організаційного механізму розвитку;

$P_{п}$ – річний прибуток у попередній аналізованому період.

У такому випадку приріст прибутку підприємства в результаті реалізації змін буде:

$$T_{пп} = \frac{K(P_i - P_{п})}{K P_{п}}. \quad (4.13)$$

Звідси виходить, що

$$T_{пп} = \frac{P_i - P_{п}}{P_{п}}, \quad (4.14)$$

Отже,

$$T_{пп} = \frac{P_i}{P_{п}} - \frac{P_{п}}{P_{п}}, \quad (4.15)$$

і тоді

$$T_{пп} = \frac{P_i}{P_{п}} - 1. \quad (4.16)$$

Соціальний ефект у результаті реалізації проекту з організації розвитку підприємства може полягати у скороченні безробіття. У такому випадку

соціальна ефективність може бути виражена показником питомої ваги знову створених робочих місць K_{pm} , що розраховується за формулою

$$K_{pm} = \frac{H_{ep}}{H_{ep} + H_{dp}}, \quad (4.17)$$

де H_{ep} – кількість робочих місць, знову створених в аналізованому періоді при реалізації організаційного механізму розвитку;

H_{dp} – кількість робочих місць на кінець попереднього аналізованого періоду.

Не менш цікавий показник заповнювання вакансій K_{zv} , який можна визначити за формулою

$$K_{zv} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{zv_i}}{\sum_{i=1}^n K_{vo_i}}, \quad (4.18)$$

де K_{zv_i} – кількість вакансій, заповнених на i -му підприємстві (в i -й організації) до початку впровадження реорганізаційних змін на підприємстві;

K_{vo_i} – кількість вакансій, заповнених на i -му підприємстві (в i -й організації) після впровадження реорганізаційних змін на підприємстві.

Наведена кількісна оцінка економічної та соціальної ефективності може бути використана керівництвом підприємств для визначення результату реалізації заходів з розвитку, у тому числі й організаційного, на жаль, тільки після закінчення деякого часу вже після впровадження організаційних змін на підприємстві.

О. Д. Сердюк [295] запропонував таку послідовність розрахунків для створення ефективно діючого апарату управління:

1. Визначається склад і зміст кожної функції управління на підприємстві: виробництво, планування, облік.
2. Розробляється класифікатор функцій управління та перелік усіх робіт.
3. Визначається трудомісткість виконання роботи й операцій за функціями управління.
4. Розраховується чисельність працівників управління за кожною функцією методом прямого рахунку або ж укрупнення методом кореляції.

5. У межах розрахованої чисельності працівників за кожною функцією формуються структурні підрозділи (відділи, бюро, групи, управління) та їх кількість залежно від норм керованості.
6. Встановлюється число рівнів з урахуванням середньої норми керованості на основі такого співвідношення:

$$\frac{r_{nn}}{H_{yn}CH_{ус}^{плф}} = 1, \quad (4.19)$$

де $r_{n.n}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу на підприємстві;
 H_{yn} – середня норма керованості для керівників нижньої ланки (майстрів);

C – змінність роботи підприємства;

$H_{ус}$ – середня норма керованості для керівників середнього і вищого рівнів управління;

$n_{л/ф}$ – число рівнів лінійного або функціонального управління.

7. Ступінь централізації управління за встановленими рівнями визначається за формулою:

$$K_{цф} = \frac{r_3}{r_3 + r_{ц}}, \quad (4.20)$$

де $K_{цф}$ – коефіцієнт централізації управління за функцією;

r_3 – чисельність працівників у заводоуправлінні за функцією;

$r_{ц}$ – чисельність працівників у цехових органах управління за даною функцією.

8. Розробляються положення кожного структурного підрозділу (відділу, бюро, групи), посадові обов'язки працівників, кваліфікаційні вимоги до них, їх права й обов'язки, порядок оцінки якості праці та атестації працівників.

9. Складається паспорт підрозділу та робочих місць.

Оскільки стратегічні організаційні перетворення так само і в маркетинговій підсистемі в основному охоплюють чотири складові – структурні взаємозв'язки між підрозділами підприємства C , процеси організації управління $У$, праці $П$, виробництва $В$, О. М. Ястремська [126] вважає, що усі вони повинні знайти відображення в системі показників з оцінки ефективності їх результатів, концептуальна модель якої має такий вигляд:

$$E = f(C, У, П, В). \quad (4.21)$$

Для оцінки ефективності побудови і використання організаційної структури управління в економічній літературі пропонуються такі показники: кількість рівнів управління [309 – 311], склад структурних підрозділів за функціями [309; 311; 312], їх кількість [309; 311; 313], ступінь централізації [100; 309; 310; 311; 313], кількість підлеглих на одного керівника (норма керованості) [309; 310], співвідношення між кількістю лінійного і функціонального персоналу апарату управління [239], ступінь технічної оснащеності праці менеджерів [309; 313; 314].

Аналіз кожної зі складових має бути проведений для підприємства як цілісного економічного суб'єкта, крім того, маркетинговому підрозділу доцільно було б самостійно проаналізувати ефективність здійснених перетворень за поданою нижче системою показників.

Для оцінки ефективності організації процесу управління, як правило, використовуються показники, які можуть бути визначені як кількісно, так і якісно. До цієї групи показників відносять коефіцієнти: оперативності роботи апарату управління [100; 312; 315], якості виконання управлінських функцій [239; 312; 314], керованості за кожною функцією [236; 299], економічності роботи апарату управління [100; 239; 309; 313; 314], надійності його роботи [100; 239; 316], централізації [309], повноти охоплення робіт за функцією управління [309; 313].

Ю. А. Львов, В. М. Русінов, А. Д. Саулін, О. А. Страхова [310] пропонують ввести «характеристику стилю керівництва» та «ієрархії цілей підприємства» як основні показники оцінки процесу управління.

Для оцінки процесу організації праці в літературі запропоновано застосовувати такі показники: ефективність використання робочого часу [239; 311; 317 – 321], якість виконуваних робіт [311; 317; 319; 322], задоволеність колективу підприємства існуючою системою управління [314; 316; 318], мотивація працівників [314; 316; 322], продуктивність їх праці [314; 321; 322], контроль за виконанням робіт [314; 317; 321; 322], плинність кадрів [316 – 320,].

Ефективна система управління персоналом повинна характеризуватися дієвим механізмом мотивації, який здатен забезпечувати особисту зацікавленість кожного працівника у високих результатах своєї праці і тим самим сприяти зростанню її індивідуальної продуктивності на кожному робочому місці.

Для оцінки організації процесу виробництва використовують такі показники, як коефіцієнт безперервності виробничого процесу, нормативна тривалість виробничого циклу, ступінь виробничо-технологічної оснащеності

підприємства, рівень продуктивності організаційно-технічних засобів та ін. [310; 311; 312; 314; 317; 319; 322].

О. М. Ястремська [126] розробила систему показників ефективності стратегічних організаційних перетворень за чотирма запропонованими складовими. За першою складовою ефективності побудови і використання організаційної структури управління для ґрунтового аналізу доцільно скористатися такими показниками, як коефіцієнти керованості, ієрархічності, повноважності, гнучкості.

Коефіцієнт дотримання норм керованості $K_{кер}$ розраховується за такою формулою:

$$K_{кер} = \frac{\mathcal{U}_{\phi}}{\mathcal{U}_н}, \quad (4.22)$$

де \mathcal{U}_{ϕ} – фактична кількість працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику, осіб;

$\mathcal{U}_н$ – рекомендована кількість працівників, підпорядкованих одному керівнику, осіб.

Коефіцієнт дотримання норми ієрархії K_i не може перевищувати одиниці та розраховується за такою формулою:

$$K_i = \frac{I_{\phi}}{I_н}, \quad (4.23)$$

де I_{ϕ} – фактична кількість рівнів управління, од.;

$I_н$ – рекомендована кількість рівнів управління, од.

Розрахунок коефіцієнта повноважності $K_{нов}$ показує співвідношення прав і обов'язків учасників (підрозділів або конкретних посад) у процесі управління:

$$K_{нов} = \frac{O}{\Pi}, \quad (4.24)$$

де O – кількість пунктів обов'язків відповідно до регламентуючого документа, од.;

Π – кількість пунктів повноважень згідно з регламентуючими документами, од.

Гнучкість організаційної структури управління характеризує здатність її елементів змінювати свою роль у процесі прийняття рішень і налагоджувати нові зв'язки для виконання завдань відповідно до ситуацій, що виникають, не порушуючи властивості даній структурі упорядкованості відносин.

Гнучкість організаційної структури управління Γ_{oc} доцільно визначати як питому вагу трудомісткості робіт, виконаних підрозділом, у загальній трудомісткості виконуваних робіт за звітний період.

$$\Gamma_{oc} = \frac{T_{cuz}}{T_{zag}}, \quad (4.25)$$

де T_{cuz} – трудомісткість робіт, виконаних досліджуваним підрозділом, н/год;

T_{zag} – загальна трудомісткість робіт, виконаних на підприємстві, н/год.

За другою складовою оцінку ефективності організації процесу управління доцільно проводити з допомогою таких показників, як продуктивність, економічність, інформативність апарату управління, надійність його роботи, рівень автоматизації управлінської праці і використання економіко-математичних методів у менеджменті.

Продуктивність, тобто результативність апарату управління, визначається як обсяг виконаної на підприємстві роботи [100]:

$$K_{np} = 1 - \frac{\mathcal{C}_{ay}}{O_{pn}}, \quad (4.26)$$

де K_{np} – коефіцієнт продуктивності;

\mathcal{C}_{ay} – чисельність апарату управління, осіб;

O_{pn} – обсяг реалізованої продукції, грн.

Для оцінки економічності процесу управління використовуються такі показники, як питома вага: працівників апарату управління в чисельності промислово-виробничого персоналу; витрат на управління в собівартості товарної продукції; витрат на утримання апарату управління у вартості реалізованої продукції [313]. Узагальнене значення коефіцієнта економічності може бути розраховане за формулою

$$K_{ek} = 1 - \frac{B_{ay}}{\mathcal{C}\Pi}, \quad (4.27)$$

де K_{ek} – коефіцієнт економічності;

B_{ay} – витрати на функціонування апарату управління, грн;

$\mathcal{C}\Pi$ – чистий прибуток за період, грн.

Оцінка інформативності апарату управління повинна спиратися на результати аналізу використання інформаційної системи управління і процесів прийняття рішень, характеристиками яких є витрати на переробку інформа-

ції, оперативність і точність вирішення завдань, ступінь ентропії в системі, рівень забезпеченості керівників необхідною інформацією, наявність чітко сформульованих цілей, планів, технології управлінських робіт. Узагальнений показник інформативності можна розраховувати як коефіцієнт інформаційної ємності $K_{i\epsilon}$:

$$K_{i\epsilon} = \frac{I_a}{I_3}, \quad (4.28)$$

де I_a – кількість активно використаних (впроваджених і підготовлених до впровадження) інформаційних повідомлень за певний період, од.;

I_3 – загальна кількість інформаційних повідомлень, що надійшли до апарату управління із зовнішнього і внутрішнього середовища за той же період, од.

Надійність роботи апарату управління в цілому характеризується його адекватним реагуванням на проблеми, що виникають у процесі досягнення поставлених стратегічних цілей. Коефіцієнт надійності робіт (виконавської дієвості) апарату управління K_{∂} можна визначити за формулою

$$K_{\partial} = \frac{T_{\text{терм}}}{T_{\text{заг}}}, \quad (4.29)$$

де $T_{\text{терм}}$ – трудомісткість робіт, виконаних вчасно, н/год;

$T_{\text{заг}}$ – загальна трудомісткість робіт, що підлягають виконанню в звітному періоді, н/год.

Рівень автоматизації управлінської праці обчислюють за допомогою коефіцієнта автоматизації K_a як відношення кількості задач (завдань) управління, що вирішуються автоматизованим способом, до загальної кількості управлінських задач (завдань) на підприємстві:

$$K_a = \frac{K_{\text{уза}}}{K_{\text{уз}}}, \quad (4.30)$$

де $K_{\text{уза}}$ – кількість управлінських задач (завдань), що розв'язуються автоматизованим способом, од.;

$K_{\text{уз}}$ – загальна кількість управлінських задач (завдань), од.

Коефіцієнт використання економіко-математичних методів $K_{\text{емм}}$ при виконанні управлінських робіт визначається за формулою:

$$K_{\text{емм}} = \frac{K_{\text{уемм}}}{K_{\text{уз}}}, \quad (4.31)$$

де $K_{уземм}$ – кількість управлінських задач (завдань), виконаних з використанням економіко-математичних методів, од.

Третя складова – організація праці на підприємстві – повинна бути оцінена за допомогою таких показників, як коефіцієнти: стабільності кадрів, організації праці на робочих місцях, використання працівників відповідно до їх кваліфікації, професійної гнучкості і перспективності, використання консалтингових послуг, задоволеності колективу підприємства результатами організаційних перетворень, мотивації працівників.

Коефіцієнт стабільності кадрів $K_{ск}$ визначається відношенням чисельності працівників, звільнених протягом року, до облікового складу працівників на початок звітнього року [323]:

$$K_{ск} = 1 - \frac{K_3}{K_{срсп}}, \quad (4.32)$$

де K_3 – кількість працівників, звільнених протягом року, осіб;

$K_{срсп}$ – середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу за звітний період, осіб.

Коефіцієнт організації праці $K_{он}$ характеризує ступінь відповідності організації праці на робочих місцях типовим проектам [323] й обчислюється за формулою

$$K_{он} = \frac{H_m}{H_{заг}}, \quad (4.33)$$

де H_m – кількість робочих місць, що відповідають типовим проектам, од.;

$H_{заг}$ – загальна кількість робочих місць на даному підприємстві, в даному підрозділі, од.

Коефіцієнт використання працівників за рівнем кваліфікації $K_{р.к}$ характеризує ступінь відповідності кваліфікації працівників складності виконуваних робіт [323]:

$$K_{р.к} = \frac{T_{р.кв}}{T_{заг}}, \quad (4.34)$$

де $T_{р.кв}$ – кількість робіт, виконаних згідно з кваліфікацією працівників за звітний період, од.;

$T_{заг}$ – загальна кількість виконаних робіт за звітний період, од.

Коефіцієнт професійної гнучкості $K_{п.г}$ визначається за формулою

$$K_{пз} = \frac{K_{ппп}}{K_{срсп}}, \quad (4.35)$$

де $K_{ппп}$ – кількість працівників, навчених новим професіям, та тих, хто підвищив свою кваліфікацію, у звітний період, осіб.

Коефіцієнт професійної перспективності $K_{пер}$ визначається відношенням кількості керівників, що мають вчений ступінь, до загальної кількості управлінського персоналу:

$$K_{пер} = \frac{K_{квчст}}{K_{срспу}}, \quad (4.36)$$

де $K_{квчст}$ – кількість керівників, що мають вчений ступінь, осіб;

$K_{срспу}$ – середньоспискова чисельність управлінського персоналу, осіб.

Коефіцієнт використання консалтингових послуг $K_{к. посл.}$ може бути розрахований як відношення кількості запрошених для проведення стратегічної організаційної реорганізації зовнішніх консультантів (агентів змін) до кількості менеджерів стратегічного рівня управління на підприємстві або як відношення обсягу робіт, виконаних зовнішніми консультантами, до загального обсягу робіт на підприємстві з управління організаційними перетвореннями:

$$K_{кпосл} = \frac{K_{зк}}{K_{менд}}, \quad (4.37)$$

де $K_{зк}$ – кількість зовнішніх консультантів (агентів змін), осіб;

$K_{менд}$ – кількість менеджерів стратегічного рівня управління, осіб;

$$K_{кпосл} = \frac{T_{зк}}{T_{загу}}, \quad (4.38)$$

де $T_{зк}$ – обсяг робіт, виконаних зовнішніми консультантами, год.;

$T_{загу}$ – загальний обсяг робіт на підприємстві з управління стратегічними організаційними перетвореннями, виконаних менеджерами стратегічного рівня, год.

Коефіцієнт задоволеності колективу підприємства результатами стратегічних організаційних перетворень $K_{зк}$ визначається за результатами анкетного опитування:

$$K_{зк} = \frac{K_{зр}}{K_{срсп}}, \quad (4.39)$$

де $K_{зр}$ – кількість працівників, задоволених результатами стратегічних організаційних перетворень, осіб;

Підвищити ефективність проведення стратегічної реорганізації підприємства можна на основі забезпечення мотивованої участі персоналу в реалізації її заходів, тому виникає об'єктивна необхідність у створенні сприятливих внутрішніх організаційно-культурних взаємовідносин персоналу, які б підтримували стратегічну розбудову підприємства і сприяли реалізації стратегій його функціонування. Особливого значення набуває вирішення цього питання у процесі формування і реалізації стратегій розвитку діяльності підприємства.

Коефіцієнти мотивації працівників визначаються за видами мотивації – матеріальною M_1 , трудовою M_2 , статусною M_3 .

Матеріальну мотивацію доцільно розраховувати як відношення розміру фонду матеріального заохочення до фонду оплати праці; трудову – за питомою вагою працівників, умови праці яких поліпшилися у звітному періоді; статусну – за відношенням кількості працівників, підвищених у посаді, до загальної чисельності персоналу:

$$M_1 = \frac{\Phi MЗ}{\Phi ОП}, \quad (4.40)$$

де M_1 – коефіцієнт матеріальної мотивації;

$\Phi MЗ$ – обсяг фонду матеріального заохочення за звітний період, грн;

$\Phi ОП$ – обсяг фонду оплати праці за звітний періоді, грн;

$$M_2 = \frac{K_{унр}}{K_{срсп}}, \quad (4.41)$$

де M_2 – коефіцієнт трудової мотивації;

$K_{унр}$ – кількість працівників, умови праці яких поліпшилися у звітному періоді, осіб;

$$M_3 = \frac{K_{пдп}}{K_{срсп}}, \quad (4.42)$$

де M_3 – коефіцієнт статусної мотивації;

$K_{пдп}$ – кількість працівників, підвищених у посаді за звітний період, осіб.

Четверту складову – організацію виробництва – доцільно оцінити за допомогою таких показників, як коефіцієнти: автоматизації і паралельності виконання робіт, виробничої гнучкості, кооперування і спеціалізації даного підрозділу, загального коефіцієнта організаційної ефективності виробничої системи.

Коефіцієнт автоматизації виробничих процесів $K_{авт}$ визначається відношенням обсягу робіт, виконаних автоматизованим способом, до загального їх обсягу:

$$K_{авт} = \frac{T_{авт}}{T_{заг}}, \quad (4.43)$$

де $T_{авт}$ – обсяг робіт, виконаних автоматизованим способом, грн;

$T_{заг}$ – загальний обсяг виконаних робіт, грн.

Коефіцієнт паралельності виконання робіт K_n знаходять за формулою [323]

$$K_n = \frac{\sum_{i=1}^n T_{заг i}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m T_{\phi ij}}, \quad (4.44)$$

де $T_{заг i}$ – загальний час виконання робіт в i -му підрозділі підприємства (щодо випуску певного виду продукції), год;

$T_{\phi ij}$ – фактичний час виконання j -го виду робіт в i -му підрозділі підприємства (щодо випуску певного виду продукції), год;

n – кількість підрозділів підприємства, од.;

m – кількість видів робіт у кожному підрозділі підприємства, од.

Коефіцієнт виробничої гнучкості $K_{вг}$ розраховується за формулою

$$K_{вг} = \frac{ТП_n}{ТП_{заг}}, \quad (4.45)$$

де $ТП_n$ – вартість товарної продукції (обсяг робіт), виробленої даним підрозділом, грн;

$ТП_{заг}$ – загальний обсяг товарного випуску підприємства, грн.

Коефіцієнт кооперування підрозділом $K_{кооп}$ визначається як відношення вартості комплектуючих і купованих виробів, напівфабрикатів, послуг, що надходять від інших підрозділів підприємства, до вартості товарної продукції чи послуг, вироблених даним підрозділом:

$$K_{кооп} = \frac{BK}{ТП_n}, \quad (4.46)$$

де BK – вартість комплектуючих і купованих виробів, напівфабрикатів, послуг, що надходять від інших підрозділів підприємства до даного підрозділу, грн;

$ТП_n$ – загальний обсяг товарного випуску (послуг) даного підрозділу, грн.

Коефіцієнт спеціалізації підрозділу $K_{\text{спец}}$ обчислюють у такий спосіб:

$$K_{\text{спец}} = \frac{CB_{\phi}}{CB_{\text{заг}}}, \quad (4.47)$$

де CB_{ϕ} – фактична собівартість профільної продукції (послуг), виробленої даним підрозділом, грн;

$CB_{\text{заг}}$ – фактична собівартість усієї продукції (послуг), виробленої даним підрозділом, грн.

Загальний коефіцієнт організаційної ефективності виробничої системи $K_{\text{заг}}$ можна визначити за такою формулою:

$$K_{\text{заг}} = \frac{(O \times K_{\text{оф}} + \text{ОБ} \times K_{\text{об}}) \times P_{\phi} + \text{ФОП} \times K_n}{(O + \text{ОБ}) \cdot P_n + \text{ФОП}}, \quad (4.48)$$

де O – середньорічна вартість основних виробничих фондів, грн;

ОБ – середньорічна вартість нормованих оборотних фондів, грн;

$K_{\text{оф}}$, $K_{\text{об}}$, K_n – коефіцієнти використання основних фондів, оборотних фондів, робочої сили відповідно;

P_{ϕ} , P_n – фактична і нормативна рентабельність (прибутковість) підприємства, част. од.

Наведені показники, що входять до складу системи, запропонованої О. М. Ястремською [126], є стимуляторами, тому що їх кількісні значення змінюються у напрямі від 0 до 1. Наближення до 1 свідчить про поліпшення їх значень. Кількісні розрахунки оцінки ефективності перетворень повинні виконуватись у процесі їх проведення з мінімальною періодичністю 1 раз на квартал і максимальною – 1 раз на рік. **Якщо після впровадження реорганізаційних заходів зміни, як одного з методів організаційного розвитку, значення показників мають позитивну тенденцію, процес проведення перетворень можна вважати ефективним, а його результати позитивними.** У протилежному випадку менеджери повинні провести глибокі дослідження кожного з чинників для виявлення причин негативних тенденцій.

Запропонована О. М. Ястремською [126] система показників оцінки ефективності стратегічних організаційних перетворень промислово-виробничих підприємств підходить тільки для структурних одиниць, які безпосередньо приносять дохід, а оскільки маркетинговий підрозділ прямо не приносить доходу, то за допомогою даної методики оцінити ефективність його організаційних перетворень неможливо.

Наведені вище якісні критерії авторів Х. Віссема [303] та О. Д. Сердюка [295], на жаль, не дають кількісної оцінки ефективності побудови організаційної структури, а запропоновану М. А. Коваленком, А. А. Вореновим, В. Ф. Катічевим [307, 308] методику розрахунку ефективності реалізації організаційного механізму розвитку підприємства можна застосувати вже тільки після впровадження організаційних змін на підприємстві.

Слід зазначити, що наразі не існує системи оцінювання ефективності запланованих заходів щодо організаційного розвитку маркетингових підрозділів підприємства. Можливо, тому, що сьогодні на українських підприємствах маркетингові служби тільки розвиваються, і достатньої статистичної інформації, що дозволяє проводити аналіз такого роду, у підприємств немає, а залучення для цього консалтингових фірм призводить до великих витрат. Таким чином, виникає необхідність у створенні методики оцінки, яка дозволяла б визначити ефективність як перспективних організаційних перетворень у маркетингово-му підрозділі підприємства, так і результатів цих перетворень.

На основі проведеного аналізу, пропонується застосувати конкретні заходи з удосконалення організаційної структури управління промисловим підприємством. На думку А. В. Балабанової [289], стратегічне управління організаційним розвитком такого підприємства можливе лише в умовах комплексної системи управління комерційною діяльністю (КС УКД) на основі маркетингу.

Дослідження виявили, що в сучасному менеджменті визначальним у побудові структури є те, яку з трьох видів стратегій обере фірма: стратегію інновацій, стратегію на зменшення витрат, або стратегію, що включає основні риси перших двох [326 – 327].

Для промислових підприємств доцільно обрати стратегію, спрямовану на зменшення витрат, оскільки в бізнесі необхідно діяти за принципом максимальних прибутків при мінімальних витратах, особливо в сучасних економічних умовах. Тому на даному етапі розвитку промисловим підприємствам важливо зберігати структуру органічного типу, якій притаманна здатність порівняно легко змінювати свою форму, пристосовуватися до умов, що постійно змінюються.

Вдосконалення організаційної структури компанії потрібно проводити за рахунок її спрощення. Воно здійснюється шляхом перетворення лінійних структур у більш плоскі внаслідок скорочення рівнів управління. Це спрощення стосується взаємодії мережі філій з директорами територіальних бізнесів

(ДТБ), оскільки через наявність департаменту розширення існує пірамідальна структура управління з трьома рівнями. У той же час мережа філій може успішно функціонувати без застосування одного з рівнів управління. Отже, слід розформувати департамент розширення, що знизить щомісячні витрати компанії на оклади директора департаменту розширення, керівника адміністративного управління філіями та двох технічних секретарів. Це також дасть змогу уникнути бюрократичної тяганини, бо директори територіальних бізнесів зможуть напряду успішно взаємодіяти з керівниками філій. При цьому безпосереднім керівником ДТБ буде генеральний директор, а функціональним – директор департаменту маркетингу.

Орієнтація компанії у своїй діяльності на КС УКД забезпечить їй правильне встановлення критеріїв вибору напрямів маркетингової стратегії та оцінки її діяльності, створить передумови для прийняття конкретних рішень у галузі маркетингу та визначення ефективності їх реалізації. Тому у департаменті маркетингу необхідно створити відділ, який би займався управлінням комерційною діяльністю на основі маркетингу, відповідав би за планування, контроль, оцінку й аналіз ефективності маркетингової діяльності компанії – відділ розвитку бізнесу.

Контроль та оцінка маркетингової діяльності – одна з функцій управління підприємством. Контроль за реалізацією маркетингової діяльності на рівні підприємства – це стратегічний маркетинговий контроль [327]. Тактичний маркетинговий контроль передбачає контроль маркетингу окремого товару, щоденної роботи з метою уточнення поточних маркетингових зусиль. Задачі аналізу маркетингової діяльності підприємства подано у табл. 4.34.

Таблиця 4.34

Задачі аналізу маркетингової діяльності підприємства

Стратегічний аналіз	Тактичний аналіз
1	2
1) реальності визначених стратегій, корпоративних цілей;	1) маркетингових планів;
2) ефективності існуючої організації маркетингу;	2) ефективності роботи за товарами і ринками;
3) ефективності маркетингової інформаційної системи;	3) ефективності збуту в цілому, за окремими товарами і ринками;
4) наскільки продукція підприємства відповідає запитам ринку і задовольняє попит;	4) прибутковості за окремими товарами;

Закінчення табл. 4.34

1	2
5) адаптивності заходів у конкурентному середовищі;	5) ефективності управління збутовими запасами;
6) ефективності заходів у конкурентному середовищі;	6) ефективності комунікаційної діяльності;
7) зменшення витрат під впливом зовнішніх факторів, реструктуризація і диверсифікації;	7) показників оцінки роботи збутових працівників і агентів за окремими товарами і ринками;
8) реалізація інноваційного потенціалу;	8) ефективності виробничих послуг;
9) нових можливостей у виробничій діяльності за рахунок удосконалення системи управління	9) ефективності системи виведення нових товарів на ринок та елімінування продукції, що не користується попитом

Підприємство повинно мати систематизований перелік показників і чинників об'єктів контролю. Найбільш важливі і впливові з них наведені в табл. 4.35.

Таблиця 4.35

Система оцінки ефективності стратегічної маркетингової діяльності на підприємстві

Діяльність		Оцінка	
1		2	
1	Прийнято: концепцію, місію і завдання	1	1) маркетингова, ринкова орієнтація; 2) застосування теорії і практичних досягнень у сфері маркетингу; 3) реальна спрямованість; 4) практична реалізація
2	Прийнято маркетингову концепцію управління	2	1) формування концепції; 2) модель реалізації; 3) ступінь реалізації
3	Система управління маркетингом	3	1) організаційна структура; 2) положення про відділ (структурний підрозділ); 3) посадові інструкції; 4) інформаційна система; 5) інтеграція з іншими організаційними структурами управління виробництвом; 6) організація маркетингових досліджень; 7) соціально-психологічна корпоративна атмосфера; 8) система мотивації і стимулювання
4	Розробка і впровадження маркетингових стратегій	4	1) система стратегічного планування: ▪ застосування наукових методик; ▪ ступінь урахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;

Закінчення табл. 4.35

1		2	
			2) континуум стратегій; 3) узгодження в процесі впровадження: <ul style="list-style-type: none"> ▪ концептуальних положень; ▪ управлінських рішень; ▪ термінів виконання; ▪ взаємодії
5	Ефективність реалізації маркетингових стратегій	5	1) запровадження: <ul style="list-style-type: none"> ▪ повне; ▪ часткове; 2) часткове корегування: <ul style="list-style-type: none"> ▪ концепція; ▪ товар (виробнича послуга); 3) повна заміна
6	Кадрове забезпечення	6	1) прийняття маркетингової орієнтації керівництвом вищого рівня; 2) рівень освіти; 3) професійна кваліфікація співробітників служби; 4) обґрунтованість прийнятих рішень: <ul style="list-style-type: none"> ▪ кількість запропонованих варіантів; ▪ успішна реалізація; ▪ часткова реалізація; ▪ неуспішна реалізація (провал)
7	Економічні результати виробничо-комерційної діяльності	7	1) система показників ефективності: <ul style="list-style-type: none"> ▪ кількісні; ▪ якісні; 2) рівень досягнутих результатів: <ul style="list-style-type: none"> ▪ кількісні; ▪ відносні
8	Загальна ефективність маркетингової діяльності	8	1) система показників: <ul style="list-style-type: none"> ▪ кількості (абсолютні, відносні); ▪ якості; 2) рівень досягнутих показників ефективності: <ul style="list-style-type: none"> ▪ кількості (абсолютні, відносні); ▪ якості

Маркетинговий контроль та оцінка результатів діяльності підприємства є передумовою проведення економічного аналізу визначених показників, практичних дій, заходів, цілей, причин їх можливих відхилень від запланованих.

Маркетинг поєднує декілька видів діяльності, спрямованих на виявлення, обслуговування, задоволення споживчих потреб з метою досягнення цілей організації. Управління маркетингом – це аналіз, планування, перетворення в життя й контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення й підтримання вигідних обмінів із цільовими покупцями задля досягнення певних цілей підприємства [46]. Контроль за плануванням у компанії забезпечується тільки директором департаменту маркетингу і забирає в нього дуже багато часу. Тому доцільно створити в департаменті маркетингу відділ розвитку бізнесу (ВРБ), що буде включати:

- фахівця з ефективності підприємництва;
- аналітика бізнес-процесів;
- економіста з планування;
- інспектора якості;
- менеджера з документообігу.

Основними завданнями відділу розвитку бізнесу будуть:

1. Вивчення перспектив розвитку підприємства і динаміки платоспроможного попиту та кон'юнктури ринку й розробка на цій основі прогнозів.
2. Постановка цілей для стратегічного маркетингового планування.
3. Досягнення запланованого рівня якості задоволеності клієнта.
4. Забезпечення і поліпшення якості внутрішніх бізнес-процесів, якості продуктів (послуг) та якості документаційного забезпечення управління.
5. Розробка рекомендацій з підвищення ефективності маркетингу.

Таким чином, запропонована у роботі організаційна структура управління департаменту маркетингу буде мати вигляд, зображений на *рис. 4.34*.

Підрозділи служби маркетингу повинні бути тісно взаємопов'язані між собою. Кожен з них вирішує свої завдання, спрямовані в решті-решт на визначення попиту, задоволення потреб споживачів, забезпечення збуту.

Відповідно до алгоритму створення відділу розвитку в маркетинговому підрозділу на підприємстві (див. *рис. 4.33*) після вибору форми організаційної структури відділу розвитку та після визначення посад у ньому, можна пе-

реходити до розробки організаційних документів: положення про відділ розвитку бізнесу й посадових обов'язків працівників.

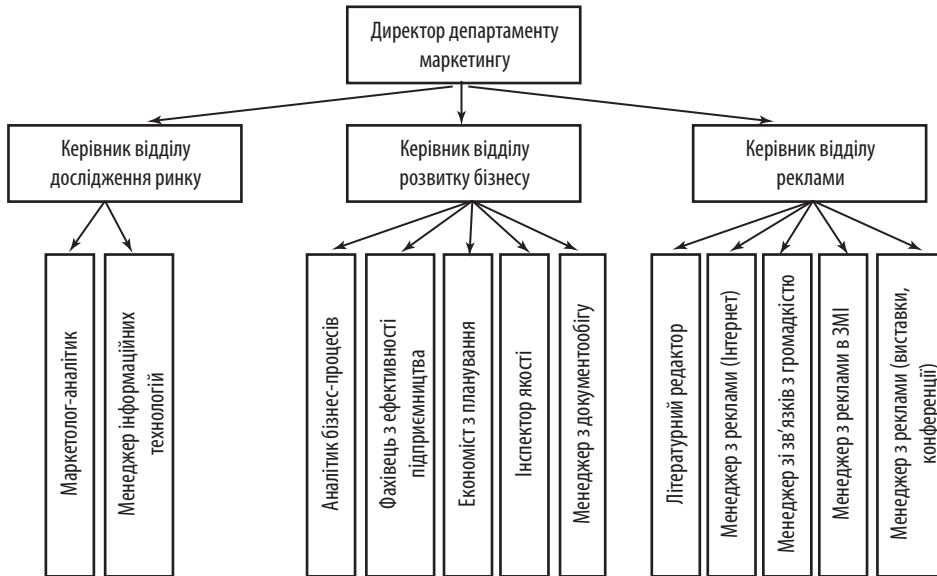


Рис. 4.34. Запропонована у роботі організаційна структура управління департаменту маркетингу промислового підприємства

Посадова інструкція – це документ, з якого співробітник компанії довідається про свої функції, обов'язки, відповідальність і права на роботі у відповідній посаді. Інструкцію необхідно писати знеособлено – не для конкретної людини, а для штатної одиниці взагалі. Співробітника з нею знайомлять при прийомі на роботу і при переміщенні службовими сходами.

Умовно посадові інструкції можна поділити на два типи: бюрократичні (зовсім марні для компанії) і діючі. Останні описують механізм роботи компанії, відбиваючи реальний і погоджений розподіл обов'язків між співробітниками. Така інструкція дозволяє зрозуміти, що робити працівникові, і хто винуватий, якщо отриманий результат не збігся із тим, що був задуманий роботодавцем.

Посадова інструкція мінімізує втрати від плинності кадрів: нова людина швидше входить у курс справи, менше часу потрібно на навчання, адже фахівець чітко уявляє, що саме від нього потрібно.

Інструкція також спрощує підбір кадрів, тому що фактично містить список вимог до кандидатів, дає необхідні критерії для оцінки й атестації пер-

соналу, а якщо буде потреба – формальні підстави для звільнення некомпетентного працівника. Досвід багатьох компаній показує, що розумно складені інструкції значно полегшують проходження різних сертифікацій.

Л. В. Шайгородська у своїй статті [328] навела максимально повний зміст посадової інструкції:

1. *Загальні положення.* Назва посади й підрозділу, до якого вона належить. Розділ повинен описувати місце співробітника в компанії: кому він підпорядковується і ким керує сам, порядок призначення й звільнення з посади, порядок заміщення у випадку тимчасової відсутності працівника.
2. *Функціональні обов'язки* – основна частина посадової інструкції, у ній описуються конкретні операції, покладені на співробітника.
3. *Вимога до компетенції* – освіта, досвід, психологічні якості. Вимоги формуються виходячи із цілей і функціональних обов'язків співробітника в даній посаді.
4. *Взаємодія за посадою* – з ким контактує людина при реалізації конкретного завдання, яку інформацію використовує, кому передає результати.
5. *Повноваження.* У розділі описується, у яких межах співробітник може самостійно приймати рішення, а також зазначено його права на доступ до ресурсів компанії.
6. *Критерії оцінки й відповідальність.* Критерії оцінки повинні бути пов'язані з цілями посади. Розділ може містити графік звітності.

У роботі прописані посадові інструкції лише для незначного числа співробітників, тому після проведення стратегічних реорганізаційних перетворень у компанії необхідно прописати посадові інструкції для всіх посад оновленої організаційної структури. Це завдання доцільно покласти на відділ розвитку бізнесу, а саме, на аналітика бізнес-процесів і менеджера з документообігу.

Існує два підходи до розробки посадових інструкцій [118]:

- *знизу вгору* – коли співробітникові самому пропонують описати його сьогоденні обов'язки і взаємодії;
- *зверху вниз* – коли робота над посадовими інструкціями є логічним заключним кроком у процесі створення погодженої організаційної структури. У керівництва вже склалося уявлення про стратегії та цілі компанії, обов'язки й повноваження між підрозділами розподілені, ніхто «не перетягає ковдру», кожен бачить мету і знає, що робити для її досягнення, а складання посадових інструкцій у цьому випадку – тільки заключний крок.

Для промислових підприємств треба застосувати другий підхід складання посадових інструкцій. При цьому потрібно дотримуватися певного стилю: використовувати прості короткі речення, не допускаючи двозначного тлумачення, і виключити або скоротити до мінімуму те, що виконавець знає і без посадової інструкції, просто завдяки своїй освіті, кваліфікації й досвіду.

Вимоги посадової інструкції є обов'язковими для співробітника з моменту його ознайомлення з нею під розпис. Розроблене положення про відділ розвитку бізнесу в департаменті маркетингу і складені посадові інструкції для фахівця з ефективності підприємництва, аналітика бізнес-процесів, економіста з планування й прогнозування, інспектора якості та менеджера з документообігу, вміщено в додатках В і Г відповідно.

Існує велика кількість визначень поняття «ефективність». У словнику економічних термінів [329] під ефективністю розуміють відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, який можна визначити як відношення ефекту, результату до витрат, що зумовили, забезпечили його отримання. Згідно зі словником термінів антикризового управління [318], ефективність виробництва – це ринкова вартість виробленої продукції, що ділиться на сумарні витрати ресурсів організації. Як правило, в літературі поняття «ефективність» зводиться до рентабельності і прибутковості компанії.

Будь-який керівник завжди прагне, щоб організаційний розвиток його підприємства був ефективним. Проте, напевно, мало хто замислювався про те, що оцінити цю ефективність не так-то вже й просто, оскільки єдиного погляду на критерії ефективності поки що не існує. І навіть зміст поняття «ефективність» видозмінюється залежно від обраного підходу до її оцінки.

Існують такі підходи до оцінки ефективності:

1. Ефективність як *співвідношення результатів діяльності до витрат*.
2. Ефективність як *ступінь задоволеності процесом його учасників*. При цьому задоволеність залежить від ступеня реалізації інтересів учасників у процесі.
3. Ефективність як *ступінь досягнення поставлених цілей*.

На основі цих підходів та з використанням пропозицій багатьох авторів [30; 126; 295; 296; 303] була розроблена методика оцінки результатів діяльності маркетингових підрозділів (МП) та ефективності впровадження відділу розвитку бізнесу шляхом аналізу в динаміці. Схематично вона відображена на *рис. 4.35*.

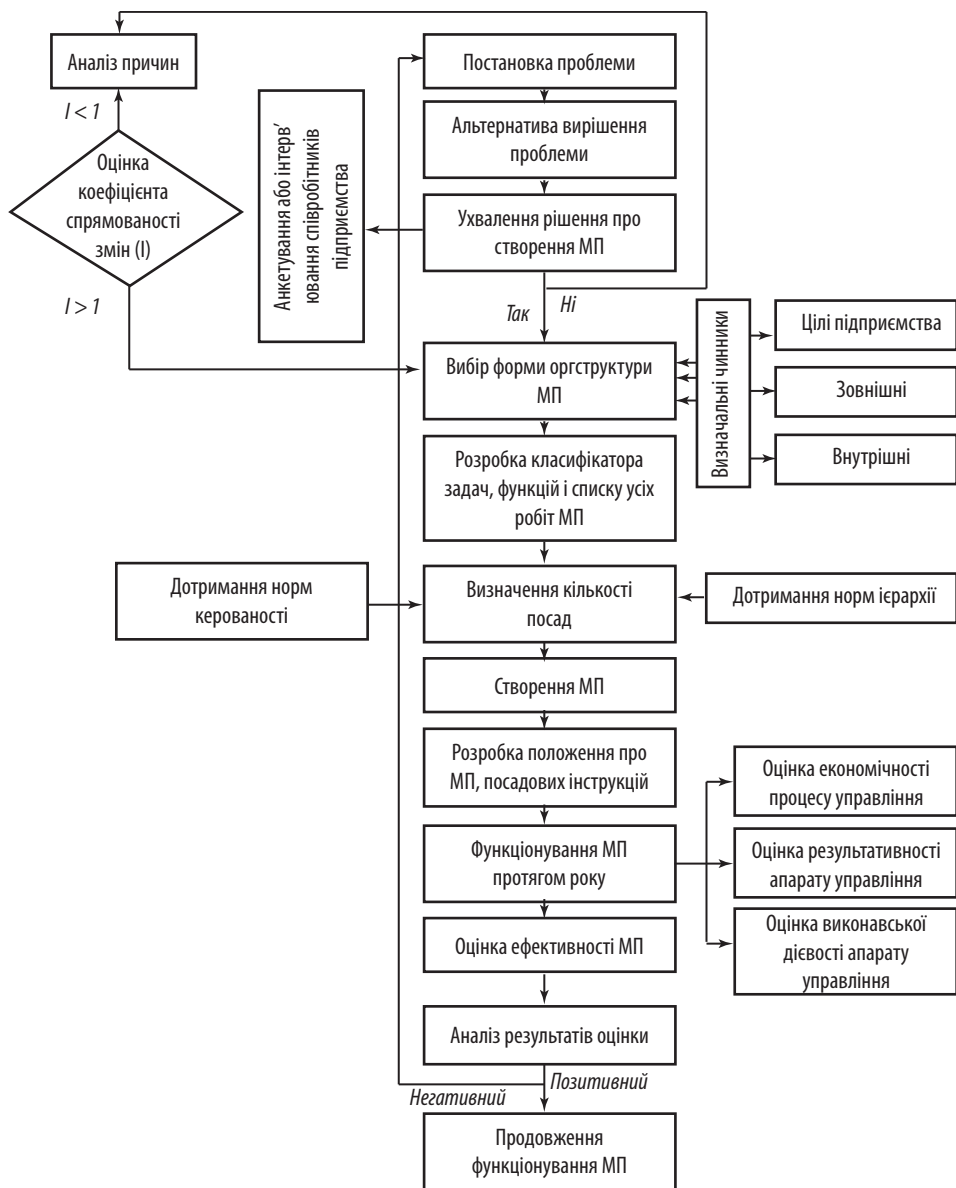


Рис. 4.35. Методика оцінки результатів діяльності маркетингових підрозділів та ефективності впровадження відділу розвитку бізнесу на підприємстві

Дійсно, ефективність змін, що плануються, дуже тісно пов'язана з обізнаністю і ставленням до них персоналу. Зміни в компанії можна вважати ефек-

тивними, якщо рівень опору до змін з боку персоналу і керівників компанії є щонайменшим, а ставлення до змін – позитивним. Кількісно оцінити цей рівень можна за допомогою підсумкового коефіцієнта спрямованості змін, який запропоновано російською консультативною фірмою *Informles Consulting* (Відома російська консультативно-впроваджувальна фірма з кінця 1980-х років, що займається наданням послуг з консультування в галузі управління підприємством і навчанням персоналу новим методам управління):

$$I = \frac{H \times Об \times ЧД}{C_k \times C_n}, \quad (4.49)$$

де I – підсумкова оцінка спрямованості змін (може знаходитися в діапазоні від 0 до $+\infty$, але практично рідко перевищує 2);

H – рівень незадоволеності співробітниками існуючим положенням справ в організації (вимірюється оцінкою частки співробітників, що мають бажання що-небудь змінювати в організації – діапазон від 0 до 1);

$Об$ – рівень єдності уявлень у співробітників організації про її майбутній стан (вимірюється оцінкою частки збіжних думок співробітників про майбутнє організації; діапазон від 0 до 1);

$ЧД$ – рівень єдності в уявленнях співробітників про дії, які приведуть до майбутнього стану (вимірюється оцінкою частки збіжних думок про плановані дії, взаємини, очікувані результати; діапазон від 0 до 1);

C_k – рівень опору змінам з боку керівників організації (вимірюється оцінкою частки керівників організації, для яких зміни можуть призвести до небажаного збільшення навантаження і зниження статусу; діапазон від 0 до 1);

C_n – рівень опору змінам з боку підлеглих (вимірюється оцінкою частки співробітників організації, для яких зміни можуть спричинити небажане збільшення навантаження; діапазон від 0 до 1).

При використанні даної формули можна сказати, що зміни йдуть успішно і цілеспрямовано, якщо $I > 1$, та приводять до дестабілізації стану організації і зниження її ефективності, якщо $I < 1$.

Ефективність роботи маркетингового підрозділу можна оцінити за допомогою коефіцієнта ефективності маркетингової діяльності:

$$E_{MD} = \frac{MB}{MA}, \quad (4.50)$$

де E_{MD} – ефективність маркетингової діяльності на підприємстві;

MB – маркетинговий внесок за період, грн;

MA – маркетингові активи, грн.

Розмір маркетингового внеску визначається як різниця між обсягом продажу, витратами на маркетинг і змінними витратами, в тому випадку, якщо підприємство займається виробництвом товарів. До основних витрат на маркетинг відносять:

- витрати на рекламу;
- витрати, пов'язані зі стимулюванням збуту;
- витрати, пов'язані з організацією продажу, в тому числі на приміщення та посередників;
- витрати на маркетингові дослідження;
- недоодержаний прибуток, зумовлений знижками;
- витрати на запобігання «безнадійним» боргам.

Повний перелік витрат на маркетинг визначається конкретними умовами господарської діяльності підприємства. «Безнадійні» борги включені в даний список тому, що одним із завдань маркетингу є запобігання продажу товарів у кредит неплатоспроможним клієнтам.

Маркетингові активи (МА) включають:

- запаси готової продукції;
- дебіторську заборгованість;
- транспортні засоби, які використовуються для організації продажів і розподілу товарів.

Коефіцієнт ефективності маркетингової діяльності доцільно досліджувати в динаміці, шляхом аналізу відповідного часового ряду. Зростання коефіцієнта свідчить про правильну маркетингову стратегію, а зменшення є сигналом для її перегляду з метою вдосконалення.

Для оцінки продуктивності роботи персоналу і маркетингових заходів пропонується система коефіцієнтів продуктивності і дієвості маркетингового підрозділу:

- коефіцієнт продуктивності процесу управління K_{np1} – для оцінки економічності процесу управління:

$$K_{np1} = \frac{MB}{B_{ay}}, \quad (4.51)$$

де MB – маркетинговий внесок за період, грн;

B_{ay} – витрати на функціонування апарату управління МП, грн;

- коефіцієнт продуктивності апарату підрозділу K_{np2} – для оцінки результативності роботи апарату управління маркетингового підрозділу:

$$K_{np2} = \frac{MB}{B_{ay} + B_{mm}}, \quad (4.52)$$

де B_{mm} – витрати на маркетингові заходи.

Чим більше коефіцієнт K_{np2} , тим вище продуктивність роботи маркетингового підрозділу.

Одним з показників, що свідчать про ефективність проведених організаційних перетворень, є коефіцієнт виконавської дієвості $K_{вд}$, який у цілому характеризується адекватним реагуванням апарату управління на потреби ринку. Коефіцієнт виконавської дієвості апарату управління маркетингового підрозділу $K_{вд}$ можна визначити за такою формулою:

$$K_{вд} = \frac{M_{вч}}{M_{пл}}, \quad (4.53)$$

де $M_{вч}$ – кількість маркетингових заходів, проведених вчасно, од.;

$M_{пл}$ – кількість маркетингових заходів, що підлягають виконанню в звітному періоді за планом, од.

Значення коефіцієнта $K_{вд}$ може знаходитися в діапазоні від 0 до 1; чим ближче воно до 1, тим вищим є рівень виконавської дисципліни, отже, і рівень якості управління підрозділом.

Таким чином, розроблено комплексну систему показників, що може бути застосована для оцінки ефективності стратегічних організаційних перетворень маркетингових підрозділів підприємств.

За допомогою результатів аналізу системи управління методика оцінки результатів діяльності маркетингових підрозділів та ефективності впровадження відділу розвитку бізнесу була застосована на 40 підприємствах переробної галузей України та Росії (п. 2.1). Для оцінки результатів впровадження нового маркетингового підрозділу підприємства було проведено маркетингові дослідження результатів щодо ефективності стратегічних організаційних перетворень в департаменті маркетингу на цих підприємствах.

За результатами анкетування (анкета подана у додатку Е) з'ясувалось, що для 70 % з них найбільше значення мають стратегічні цілі підприємства, а саме: підвищення репутації компанії та стабільний дохід у період економічного спаду. Основними чинниками, які впливають на стратегічне положення цих підприємств, є рівень конкуренції (64 %), соціальні чинники (17 %) та

конкурентні можливості самого підприємства (19 %). Такий високий вплив чинника «рівень конкуренції» можна пояснити тим, що конкуренти в деревообробній та склоробній промисловості, в основному, є міжнаціональними, кожен з них хоче бути в числі лідерів та ставати сильнішим, застосовуючи при цьому комбіновану конкурентну стратегію (комбінація наступу та оборони).

Для з'ясування того, чи готові підприємства цих галузей до організаційних змін, необхідно скористатися коефіцієнтом спрямованості змін (див. формулу (4.49)). Організаційні зміни можна вважати ефективними, якщо рівень опору до змін з боку співробітників і керівників підприємств є меншим, ніж добуток таких компонентів, як рівень уявлення у співробітників про майбутнє організації, рівень чіткості в діях з метою досягнення майбутнього і рівень незадоволеності існуючим положенням справ.

Дані для розрахунку зібрані в ході анкетування (анкета подана в додатку Е) керівників і співробітників підприємств машинобудування та склоробної промисловості та подані в *табл. 4.36*. Усього було опитано 80 % співробітників і 67 % керівників досліджуваних підприємств двох галузей.

Таблиця 4.36

Результати анкетування підприємств машинобудування та склоробної промисловості щодо спрямованості організаційних змін, %

Найменування параметра	Машинобудування	Склоробна галузь
Рівень незадоволеності співробітниками існуючим положенням справ на підприємстві Н	70	54
Єдність бачення образу майбутнього Об	85	45
Рівень погодженості Ч _д	69	34
Рівень опору з боку керівників С _к	10	25
Рівень опору з боку співробітників С _п	30	67
Підсумкова оцінка спрямованості змін І, од.	13,7	0,49

Рівень незадоволеності співробітників існуючим положенням справ на підприємствах машинобудування вищий (70 %), ніж склоробної (54 %). Це можна пояснити великою часткою співробітників підприємств цієї галузі, яких не влаштовує їх положення на підприємстві, в організації, фірмі, і вони хочуть посадового, професійного та матеріального росту. Мінімально допустиме значення рівня незадоволеності для успішного проведення змін – не нижче 0,2, тобто якщо менше 20 % співробітників незадоволені поточним положенням справ, то будь-які організаційні зміни взагалі приречені на провал.

Параметр «єдність бачення образу майбутнього» для машинобудівної та склоробної галузей дорівнював 85 % і 45 % опитаних відповідно.

Значення показника погодженості або чіткості дій співробітників є недостатньо високою для проведення успішних змін на підприємствах склоробної промисловості – 0,34. А потрібно, щоб хоча б 70 % співробітників однозначно розуміли свої завдання і зміст роботи з їх реалізації.

Основною причиною неузгодженості дій є недостатнє розуміння керівництвом підприємств склоробної галузі того, що співробітники вже переросли той рівень, при якому ефективне керування може здійснюватися безпосереднім втручанням вищого керівництва в кожен проблему й кожне питання.

Отже, можна зробити висновок про те, що прямий керуючий вплив на підприємство з боку вищого керівництва приводить до позитивних змін при дотриманні таких умов:

- Значну частину (не менше 20 %) співробітників не влаштовує їх положення в компанії, і вони хочуть посадового, професійного та матеріального росту.
- Керівництво компанії чітко визначає стратегічні й тактичні орієнтири її розвитку, доводить їх до співробітників без перекручувань, і співробітники приймають ці цілі, як цілі, що не суперечать особистим цілям. Тобто не менше 70 % особового складу мають спільне уявлення про стратегічні і тактичні цілі.
- Співробітники компанії розуміють, яка послідовність дій приведе до досягнення цілей організації й не мають принципових розбіжностей щодо своєї участі у виконанні цих дій. Хоча б 70 % співробітників однозначно розуміють свої завдання і зміст роботи з їх реалізації.
- Опір керівників до змін не блокує керуючі впливи. Число керівників, що не бачать своєї особистої зацікавленості в результатах змін, не перевищує 50 %.
- Опір співробітників до змін не призводить до формального вирождження керуючих впливів. Число співробітників, що формально ставляться до своїх обов'язків і вдоволені поточним станом справ, не перевищує 50 %.

Отже, за результатами оцінки спрямованості змін на підприємствах двох галузей можна зробити висновок, що підприємства та організації склоробної промисловості ще не зовсім готові до організаційних змін, тому подальший

розрахунок показників за методикою оцінки результатів діяльності маркетингових підрозділів та ефективності впровадження відділу розвитку бізнесу на підприємствах цієї галузі є безперспективним. Подальша апробація розробленої методики буде представлена на промислових підприємствах машинобудівної галузі та подана у вигляді *табл. 4.37*.

Таблиця 4.37

Оцінка результатів діяльності маркетингових підрозділів та ефективності впровадження відділу розвитку бізнесу за запропонованою методикою

Назва коефіцієнту	Формула для розрахунку коефіцієнта	Розрахунок коефіцієнта
1	2	3
1. Коефіцієнт спрямованості змін	$I = \frac{H \times O_6 \times ЧД}{C_k \times C_n},$ <p>де I – підсумкова оцінка спрямованості змін; H – рівень незадоволеності співробітниками існуючим положенням справ в організації; O₆ – рівень єдності уявлень у співробітників організації про її майбутній стан; ЧД – рівень єдності в уявленнях співробітників про дії, які приведуть до майбутнього стану; C_к – рівень опору змінам з боку керівників організації; C_п – рівень опору змінам з боку підлеглих</p>	$I = \frac{0,67 \times 0,74 \times 0,61}{0,35 \times 0,45} = 1,92$
2. Коефіцієнт ефективності маркетингової діяльності	$E_{MD} = \frac{MB}{MA},$ <p>де E_{MD} – ефективність маркетингової діяльності на підприємстві; MB – маркетинговий внесок за період, грн; MA – маркетингові активи, грн</p>	$E_{DM} = \frac{12807700}{5251400} = 2,44$
3. Коефіцієнт продуктивності маркетингового підрозділу (МП) 3.1. коефіцієнт продуктивності процесу управління;	$3.1 K_{np1} = \frac{MB}{B_{ay}},$ <p>де K_{np1} – коефіцієнт продуктивності; MB – маркетинговий внесок за період, грн; B_{ay} – витрати на функціонування апарату управління МП, грн;</p>	$K_{np1} = \frac{12807700}{144600} = 88,57$

Закінчення табл. 4.37

1	2	3
3.2 коефіцієнт продуктивності апарату підрозділу	$3.2 K_{np2} = \frac{MB}{B_{ay} + B_{mm}},$ <p>де K_{np2} – коефіцієнт продуктивності; MB – маркетинговий внесок за період, грн; B_{ay} – витрати на функціонування апарату управління МП, грн; B_{mm} – витрати на маркетингові заходи</p>	$K_{np2} = \frac{12807700}{144600 + 10899000} = 1,16$
4. Коефіцієнт виконавської дієвості апарату управління МП	$K_{вд} = \frac{M_{вч}}{M_{пл}},$ <p>де $M_{вч}$ – кількість маркетингових заходів, проведених вчасно, од; $M_{пл}$ – кількість маркетингових заходів, що підлягають виконанню в звітному періоді за планом, од.</p>	$K_{вд} = \frac{87}{100} = 0,87$

Дані, зібрані в ході анкетування співробітників промислових підприємств, були оцінені відповідно до формули (4.49):

$$I = \frac{0,67 \times 0,74 \times 0,61}{0,35 \times 0,45} = 1,92.$$

За результатами анкетування 78 % опитаних співробітників і 56 % керівників високого рівня відповіли, що їх у принципі не влаштовує положення в компанії. Вони не задоволені змістом роботи, її інтенсивністю, оплатою, керівниками, схемою відносин тощо. Таким чином, у середньому відсоток незадоволеності поточним положенням справ у компанії досяг 67 % опитаних. Значення параметра «єдність бачення образу майбутнього» виявилося на рівні 74 % опитаних.

Рівень погодженості був підрахований як середня частка збіжних думок співробітників щодо обов'язків, функцій і завдань, він дорівнював 61 % опитаних. Наявність максимального рівня погодженості дій означає, що кожен співробітник робить свою роботу, розуміючи її роль і місце в кінцевому результаті діяльності компанії. У сполученні з «єдністю образу майбутнього» такий спосіб виконання роботи передбачає злагоджену роботу однієї команди з досягнення спільних цілей, що завжди є оптимальним варіантом для розвитку організації.

Оцінка погодженості здійснювалася методом експертної оцінки збігів того, як описує свої обов'язки співробітник, і того, як розуміють його обов'язки колеги й керівники.

Рівень опору змінам з боку керівників у результаті проведеного анкетування виявився рівним 35 %, а з боку співробітників – 45 % опитаних.

Оскільки коефіцієнт спрямованості змін для промислового підприємства має значення більше 1 ($I = 1,92 > 1$), то можна зробити висновок, що організаційні зміни на підприємстві йдуть успішно і цілеспрямовано.

При проведенні організаційних перетворень необхідно враховувати, що у керівника в безпосередньому підпорядкуванні в межах однієї системи може знаходитися не більше семи підлеглих, що виконують різну роботу [310]. Критеріальне значення коефіцієнта керованості [126] залежить від об'єктивних факторів (різновиду виконуваних робіт, галузевої належності) та суб'єктивних характеристик (рівня професіоналізму керівника і підлеглих) і не може перевищувати одиниці.

Після проведення заходів щодо вдосконалення організаційної структури департаменту маркетингу у безпосередньому підпорядкуванні у директора департаменту маркетингу (ДрДМ) перебувають три керівники відділів, як показано на рисунку 4.30:

- керівник відділу дослідження ринку (КВДР);
- керівник відділу розвитку бізнесу (КВРБ);
- керівник відділу реклами (КВР).

Отже, коефіцієнт керованості для директора департаменту маркетингу й керівників відповідних відділів буде таким:

$$K_{кер\text{ДрДМ}} = \frac{3}{7} = 0,43;$$

$$K_{кер\text{КВДР}} = \frac{2}{7} = 0,29;$$

$$K_{кер\text{КВРБ}} = \frac{5}{7} = 0,71;$$

$$K_{кер\text{КВР}} = \frac{4}{7} = 0,57.$$

Таким чином, коефіцієнт керованості для підрозділів маркетингу не перевищує норми (≤ 1).

Також при проведенні організаційних перетворень необхідно враховувати ієрархічність, тобто складність побудови, оскільки організаційна структура однієї цілісної системи може мати в середньому не більше чотирьох рівнів управління. Значення коефіцієнта дотримання норми ієрархії базується на положенні, що кількість зовнішніх зв'язків, притаманних структурі, не повинна перевищувати кількості внутрішніх.

Для департаменту маркетингу коефіцієнт ієрархичності [126] дорівнює одиниці, тому що фактична кількість рівнів управління $I_{\phi} = 4$.

Далі за методикою потрібно оцінити ефективність роботи департаменту маркетингу компанії. Це можна зробити за допомогою запропонованого коефіцієнта ефективності маркетингової діяльності (див. формулу (4.50)).

Розмір маркетингового внеску визначається як різниця між обсягом продажів, витратами на маркетинг і змінними витратами в тому випадку, якщо підприємство займається виробництвом товарів, що реалізуються. Оскільки підприємство не виробляє устаткування та інструмент, який реалізує, то для неї змінні витрати будуть дорівнювати нулю.

Для оцінки ефективності результатів стратегічних організаційних перетворень у департаменті маркетингу необхідно знайти ефективність маркетингової діяльності промислового підприємства до введення реорганізаційних змін у департаменті маркетингу і через деякий час після початку його функціонування, щоб провести аналіз у динаміці. До введення відділу розвитку бізнесу до департаменту маркетингу ефективність маркетингової діяльності

$$E_{DM} = \frac{12807700}{5251400} = 2,44.$$

Після організації відділу розвитку бізнесу в департамент маркетингу планується цей показник підвищити в півтора рази.

Використання даного коефіцієнта для певних відрізків часу (тиждень, місяць, квартал і т. д.) покаже керівництву, чи успішно підприємство займається маркетингом [330 – 333]. Чим вищим є значення цього співвідношення, тим ефективнішою є маркетингова діяльність підприємства. Якщо його значення зменшується, то слід проаналізувати всі відповідні показники, щоб визначити джерело проблеми, що виникла.

Далі необхідно розрахувати коефіцієнт продуктивності маркетингового підрозділу в двох розрізах:

- для оцінки економічності процесу управління (див. формулу (4.51)):

$$K_{np1} = \frac{12807700}{144600} = 88,57;$$

- для результативності апарату управління підрозділу маркетингу (див. формулу (4.52)):

$$K_{np2} = \frac{12807700}{144600 + 10899000} = 1,16.$$

Чим вище значення цього коефіцієнта, тим продуктивнішою буде робота департаменту маркетингу.

Коефіцієнт виконавської дієвості (див. формулу (4.53)), який у цілому характеризує рівень виконавської дисципліни в маркетинговому відділі, становить:

$$K_{вд} = \frac{87}{100} = 0,87.$$

Чим ближче значення $K_{вд}$ до 1, тим ефективніша робота департаменту маркетингу в цілому.

Таким чином, наведені показники, що входять до складу запропонованої методики оцінки, свідчать про ефективність упровадження реорганізаційних заходів, а саме, відділу розвитку бізнесу, як одного з методів організаційного розвитку, у департаменті маркетингу промислового підприємства, оскільки значення показників мають позитивну тенденцію.

Розроблена методика оцінки результатів діяльності маркетингових підрозділів та ефективності впровадження відділу розвитку бізнесу на підприємстві є універсальною, тому що вона може застосовуватися для підприємств різних галузей народного господарства. У роботі методика була апробована на підприємствах переробної галузі. Запропонована методика відрізняється комплексністю, актуальністю, враховує сучасні особливості процесу стратегічного управління, узгоджені за моделю розрахунку, обмеженнями виміру та предметною областю ефективності результатів стратегічної організаційної реорганізації суб'єкта господарювання [306].

4.3 Оплата праці керівників департаменту маркетингу: стимулювання та результати оцінки

Протягом багатьох років людському фактору в бізнесі відводилася друго-рядна роль, підпорядкована фінансовим і виробничим завданням компанії.

Останнім часом таке ставлення почало змінюватися. Актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для досягнення успіху організації. Ця наука є відносно молодого, хоча велика кількість її ідей і теорій, як стверджують деякі автори [332 – 340], виникли на початку XX століття і навіть раніше.

На підставі проведеного аналізу літературних джерел [339 – 341], доцільно зробити висновок, що сучасна система управління діяльності керівників базується на таких теоріях:

1. Економічні теорії, які охоплюють різні напрямки економічної науки. Це, насамперед, теорії ринку праці. Відображаючи процеси в області попиту на робочу силу та її пропозиції, ці теорії допомагають пояснити ряд явищ у сфері управління персоналом. Висновки теорій ринку праці важливі для розробки стратегії і прийняття оперативно-тактичних рішень у сфері залучення робочої сили, утримання кваліфікованих робітників на підприємстві, стимулювання працівників, зниження плинності кадрів, стабілізації колективу, формування у персоналу почуття відданості підприємству, зміцнення корпоративної культури і т. д. Найважливіше значення для управління діяльністю керівників мають і інші напрямки економічної науки, зокрема: теорії планування, економічна інформатика, а також економічні теорії і методи.

2. Психологічні теорії (загальна психологія, психологічні теорії поведінки, психоаналіз, соціальна психологія, психологія спілкування, психологія праці).

3. Соціологічні концепції, їх вплив на управління діяльністю керівників є різноманітним. Він виявляється, насамперед, у теоріях груп та організацій.

4. Трудове і соціальне право.

5. Політологічні теорії.

6. Конфліктологія.

7. Науки про працю: ергономіка, фізіологія праці, соціологія праці, технологія праці, педагогіка праці, медицина праці, антропометрія (наука, що розробляє способи виміру можливостей людського тіла й організму в цілому) та ін.

Зазначимо, що на сучасному етапі розвитку науки управління діяльністю керівників необхідно розглядати велику кількість теорій з цього напрямку. Це зумовлено тим, що на діяльність і поведінку керівників впливає багато факторів. Комплексність, синкретичність управління діяльністю керівників жодним чином не заперечує специфічності і самостійного (у певних межах) характеру цієї теорії. Усі інші теорії використовуються у комплексі для забезпечення підприємства оптимальною кількістю і якістю працівників.

В умовах переходу України до ринкової економіки управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових та удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

Головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Останній випадок становить основну специфічну особливість управління персоналом і, зокрема, управління діяльністю керівників.

На думку Л. В. Балабанова [335], поняття управління діяльністю керівників являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації керівників, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників. О. Д. Сердюк [295] вважає, що управління діяльністю керівників – це процес створення трудового колективу й оптимальних умов його діяльності для досягнення загальної кінцевої мети підприємства. А. Я. Кібанов [342] показує, що сутність управління діяльністю керівників розкривається за допомогою таких понять, як: трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал. В. С. Савельєва та О. Л. Єськов [343] розкривають поняття управління діяльністю керівників як самостійної сфери менеджменту, головна мета якої – підвищення виробничої, творчої віддачі й активності керівників; орієнтація на скорочення частки і кількості виробничих та управлінських працівників; розробка і реалізація політики розміщення керівників; формування правил прийому і звільнення керівників; вирішення питань, пов'язаних із навчанням і підвищенням кваліфікації керівників.

Таким чином, можна зробити висновок, що управління діяльністю керівників – поняття комплексне, яке охоплює широкий спектр питань: від розробки концепції кадрового менеджменту і мотивації керівників до організаційно-практичних підходів до формування механізму їх реалізації в конкретній організації.

Автори [286, 344, 345], які розглядають питання, пов'язані з управлінням діяльністю керівників виділяють два підходи до управління діяльністю керівників – комплексний та системний. Вивчивши ці літературні джерела, можна зробити висновок, що комплексний підхід полягає в урахуванні організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів у їх сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів. Системний підхід до управління

діяльністю керівників передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з управлінським персоналом.

Ефективність управління діяльністю керівників та найбільш повна реалізація встановлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

В. Р. Веснін [337], В. А. Савченко [346] наводять таке визначення методів управління діяльністю керівників: це способи впливу на колективи та окремих керівників з метою координації їх діяльності у процесі функціонування підприємства. До їх думки приєднуються й інші автори [334; 335; 337], які також поділяють методи управління діяльністю керівників на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Проаналізувавши зазначені літературні джерела, графічно подаємо систему методів управління діяльністю керівників (рис. 4.36).

Виходячи зі сказаного, можна зробити такі висновки:

- адміністративні методи орієнтовані на певні мотиви поведінки керівників – усвідомлення необхідності трудової діяльності і дисципліни праці, почуття обов'язку, культуру праці тощо, і безпосередньо впливають на керівників через норми, розпорядження, регламентуючі акти, що підлягають обов'язковому виконанню;
- економічні методи засновані на матеріальному стимулюванні керівників;
- соціально-психологічні методи базуються на застосуванні формальних чинників мотивації – інтересів, особистих потреб керівників.

Найбільшого ефекту і найвищої якості системи управління діяльністю керівників досягають тоді, коли використовують систему методів у комплексі, що дозволяє розглянути процес удосконалення з усіх боків і допомагає уникнути помилок.

Цілі і завдання управління персоналом реалізуються через кадрову політику. Існує багато різних поглядів на визначення поняття «кадрова політика». Наприклад, О. В. Крушельницька [339] і Л. П. Мельник [347] вважають, що: «Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання».

Є. В. Маслов визначає кадрову політику як «головний напрямок у роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства» [348]. На думку А. К. Саакяна, «... кадрова політика – система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, у межах якого здійснюється управління» [349].



Рис. 4.36. Система методів управління діяльністю керівників

Таким чином, кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.

Через кадрову політику формуються генеральний напрямок та основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них; вона розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

Основною метою кадрової політики, на думку Л. В. Балабанової, О. В. Сардак [335], є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплекс-

тування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

До головних цілей кадрової політики М. І. Бастаков [340] відносить своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у потрібній чисельності, а також раціональне використання кадрового потенціалу. Інші автори, зокрема Е. А. Борисова [345] і В. Г. Воронкова [344], відносять до цілей кадрової політики такі: забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Таким чином, можемо виділити основні цілі кадрової політики підприємства і подати їх на *рис. 4.37*.



Рис. 4.37. Цілі кадрової політики підприємства

Основними різновидами кадрової політики автори [337; 344; 350] вважають: політику набору кадрів, політику навчання, політику оплати праці, політику формування кадрових процедур, політику соціальних відносин.

Л. В. Балабанова [335] говорить, що у великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

В. І. Крамаренко, Б. І. Холода [351] вважають, що письмове оформлення кадрової політики дозволяє: чітко і наочно відобразити погляди адміністрації підприємства, інформувати персонал про правила внутрішніх взаємин.

У свою чергу В. Г. Воронкова [344] наполягає на тому, що письмове оформлення кадрової політики дозволяє: переконати персонал у добрій волі

адміністрації підприємства, підвищити ефективність взаємодії підрозділів підприємства, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі.

Таким чином, слід зазначити, що письмове оформлення кадрової політики є дуже корисним і необхідним, оскільки дозволяє:

- чітко і наочно відобразити погляди адміністрації підприємства;
- переконати персонал у добрій волі адміністрації підприємства;
- підвищити ефективність взаємодії підрозділів підприємства;
- впорядкувати процес прийняття кадрових рішень;
- інформувати персонал про правила внутрішніх взаємин;
- поліпшити морально-психологічний клімат у колективі і т. д.

В. М. Цветаєв [352] вважає, що кадрова політика підприємства повинна ґрунтуватися на таких принципах: науковість, плановість, єдність, розпорядництво; контроль за виконанням рішень; системність, ефективність. Е. А. Борисова [345] концентрує свою увагу на таких принципах, як справедливість, дотримання трудового законодавства, рівність, комплексність, науковість. М. І. Бастаков [340] вважає, що кадрова політика підприємства повинна ґрунтуватися на принципах: послідовності, рівності, відсутності дискримінації за віком, статтю, релігією, комплексності, науковості.

На нашу думку, кадрова політика підприємства повинна базуватися на системі принципів, наведеній на *рис. 4.38*.

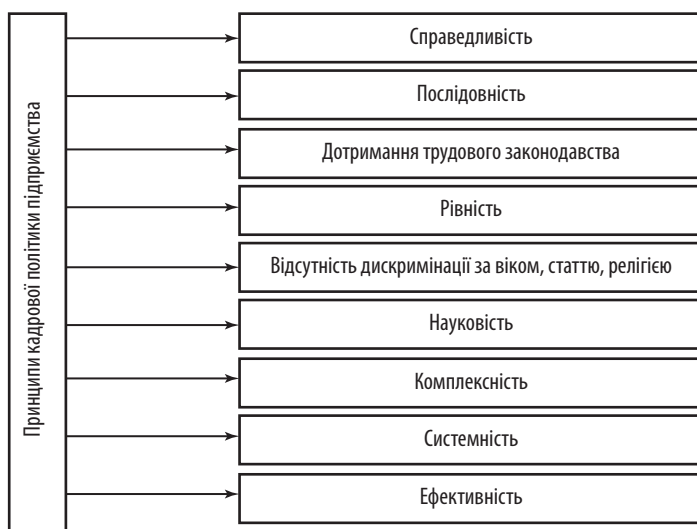


Рис. 4.38. Принципи кадрової політики підприємства

На підставі проведеного аналізу літературних джерел [286; 353; 354] доцільно поділити чинники, що визначають на кадрову політику підприємства, на дві групи (рис. 4.39):

- внутрішні чинники: цілі підприємства; стиль управління; умови праці; якісні характеристики трудового колективу; тип влади; імідж підприємства;
- зовнішні чинники: національне трудове законодавство; взаємини з профспілкою; стан економічної кон'юнктури; ситуація на ринку праці.

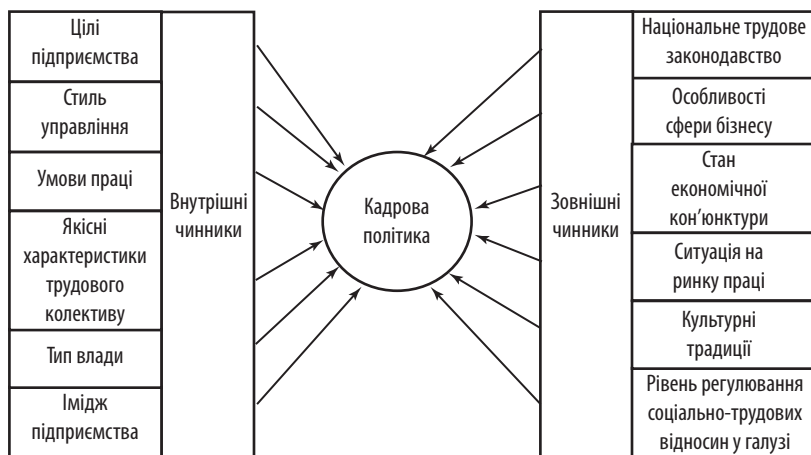


Рис. 4.39. Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства

Проаналізувавши літературні джерела [332; 355; 356; 357], можна виділити такі типи кадрової політики підприємств:

1. Залежно від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію на підприємстві виділяють такі типи кадрової політики:

- 1.1. Пасивна кадрова політика: керівництво підприємства не має програми дій щодо персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків.
- 1.2. Реактивна кадрова політика: керівництво підприємства контролює негативні аспекти роботи з персоналом, причини і ситуацію розвитку кризи, а також застосовує заходи з локалізації кризи.
- 1.3. Превентивна кадрова політика: у програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовано задачі щодо розвитку персоналу.

- 1.4. Активна кадрова політика: керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Але механізми, якими користується керівництво при аналізі ситуації, приводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (мало піддаються алгоритмізації та опису).

2. Залежно від ступеня відкритості щодо зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (принципової орієнтації підприємства на власний персонал або на зовнішній персонал) виділяють такі типи кадрової політики:

- 2.1. Відкрита кадрова політика: підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи на цьому або спорідненому йому підприємстві.
- 2.2. Закрита кадрова політика: підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників підприємства.

Такого типу кадрова політика характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Якщо керівництво зацікавлене у тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, то необхідно здійснити ряд етапів проектування кадрової політики.

Група авторів [342; 357; 358] виділяють такі етапи проектування кадрової політики підприємства:

1. Нормування.

Мета даного етапу – узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку підприємства, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного працівника, шляхи його формування і цілі роботи з персоналом.

2. Програмування.

Мета даного етапу – розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін

ситуації. Потрібно побудувати систему процедур і заходів щодо досягнення цілей з урахуванням як теперішнього стану, так і можливих змін.

Важливий параметр, що впливає на розробку таких програм, – уявлення про прийнятні інструменти і способи впливу, їх узгодження з цінностями підприємства.

3. Моніторинг персоналу.

Мета даного етапу – розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів для розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу.

Розглянувши питання кадрової політики підприємства, можна зробити висновок про те, що кадрова політика повинна забезпечувати організаційну інтеграцію, яка полягає у тому, що керівництво розробляє добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами й ефективно реалізує її у своїй оперативній роботі. Крім того, важливі елементи ефективної кадрової політики – це високий рівень відповідальності усіх працівників, адаптація персоналу до безпосереднього навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи та її результатів. Таким чином, для реалізації сучасної кадрової політики потрібна нова когорта менеджерів у сфері персоналу.

Питання, пов'язані з системою управління персоналом, деякі автори, наприклад, В. А. Савченко [346], розкривають у такий спосіб: система управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму його реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Г. В. Щекін [359] і В. Г. Воронкова [344] вважають, що головна мета системи управління персоналом – створення результативних мотивацій, забезпечення компанії висококласними кадрами, їх продуктивне використання, професійний і соціальний розвиток.

Таким чином, можна зробити висновки, що система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

О. В. Крушельницька [339] і А. П. Єгоршин [356] вважають, що при формуванні системи управління персоналом підприємства слід ураховувати як

зовнішні, так і внутрішні чинники. Вони виділяють три зовнішніх чинники – ситуація на ринку праці, трудове законодавство, положення на ринку – і п'ять внутрішніх чинників – цілі підприємства, напрямки діяльності, особливості менеджменту, склад персоналу, розмір підприємства. В. А. Савченко [346], Л. В. Балабанова [335] теж поділяють їх точку зору, але вони виділяють сім внутрішніх чинників – напрямки діяльності підприємства, особливості менеджменту, склад персоналу, розмір підприємства, а також задачі підприємства, організаційна культура і перспективи розвитку. Розглянувши роботи цих авторів, можемо подати чинники, що впливають на формування системи управління діяльністю керівників підприємства у такий спосіб, як це показано на рис. 4.40.

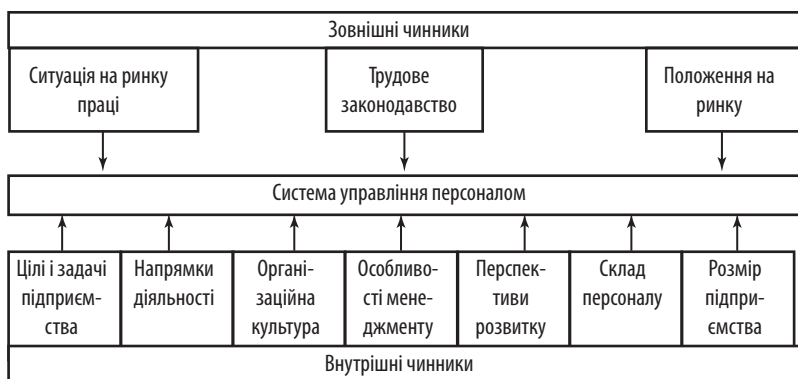


Рис. 4.40. Чинники, які впливають на формування системи управління діяльністю керівників підприємства

Методологія управління персоналом, на думку В. А. Савченко, О. Л. Єськова [346;343], передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління і процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і завданням організації, методам і принципам управління персоналом.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Основу концепції управління персоналом організації на разі складають: зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, умінь їх формувати й спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією.

Управління персоналом при змінах в економічній і політичній системах у нашій країні набуває особливої значущості, оскільки дає змогу реалізувати, узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, урахування особистого фактора при формуванні системи управління персоналом організації.

Нові служби управління персоналом створюються на базі традиційних підрозділів – відділу кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки та ін. Завдання нових служб полягають у реалізації кадрової політики й координації діяльності управління трудовими ресурсами в організації. У зв'язку з цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від суто кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів та ін.

Крім того, до процесу управління діяльністю керівників можна віднести й управління стимулюванням та мотивацією. Адже участь людини в суспільних і виробничих відносинах визначається її бажаннями, можливостями й мотивацією, або спонуканням до вирішення поставлених перед нею задач.

У зв'язку з цим одним із основних завдань у системі управління персоналом є створення ефективної мотиваційної системи (мотиваційного середовища), яка буде сприяти активній, ефективній і продуктивній діяльності персоналу для досягнення визначених завдань.

З точки зору А. М. Колота [360], у загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій.

В. В. Андреев [336] вважає, що мотивація є процесом створення системи розуміння, усвідомлення або мотивів, що впливають на поведінку людини, а також спрямовують її в потрібний для організації бік, регулюють інтенсивність і межі праці, спонукають виявляти сумнінність, наполегливість, старанність задля досягнення мети. Наприклад, М. Х. Мескон у своїй класичній праці «Основи менеджменту» [30] зазначає: «Мотивація – процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальної і загальної мети організації».

Під мотивацією Г. В. Щекін [359] розуміє процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети організації. В. Г. Воронкова [344] вважає, що мотивація (як механізм) – це внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання того предмета, що відповідає потребі, і запускає

направлену поведінку з придбання, досягнення цього предмета (якщо він відповідає потребі).

Таким чином, можна зробити висновок, що мотиваційна система являє собою компоненти, інструменти й методи, які спонукують працівника чи групу працівників до трудової виробничої діяльності шляхом впливу на властиві йому компоненти праці. У той же час варто враховувати, що мотивація нерозривно пов'язана із системою стимулювання праці, яка буде ефективною лише тоді, коли сучасний керівник (менеджер) уміє визначити той рівень виконаної роботи, якому відповідає його оплата і система додаткових винагород.

На думку відомих російських учених В. В. Травіна і В. А. Дятлова [361], стимулювання – це застосування щодо людини стимулів для впливу на її зусилля, старанність, цілеспрямованість у процесі вирішення завдань, що стоять перед організацією, і включення відповідних мотивів. А. М. Колот [360] вважає, що чим більшу кількість різноманітних потреб реалізує людина за допомогою праці, тим розмаїтішими і доступнішими стають для неї блага, а також чим меншу кількість праці (порівняно з людьми, зайнятими іншими видами діяльності) йому доводиться віддавати як плату за різні блага, тим важливішою буде роль праці в житті цієї людини і тим вищою буде її трудова активність.

Зі сказаного виходить, що стимулами можуть бути будь-які блага, що задовольняють значущі потреби людини, якщо їх отримання передбачає трудову діяльність. Іншими словами, благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. Таким чином, можна стверджувати, що значення понять «мотив праці» і «стимул праці» тотожні. В одному випадку йдеться про працівника, що прагне одержати благо за допомогою трудової діяльності (мотив), у другому – про орган управління, який має набір благ, необхідних працівнику, і який надає йому ці блага за умови ефективної трудової діяльності (стимул). Тому можна сказати, що стимулювання праці – це спосіб винагороди працівника за участь у виробництві, що базується на порівнянні ефективності праці та вимог технології.

Ефективна мотивація з погляду О. Д. Сердюка [295] передбачає побудову конкурентоспроможної системи винагород для груп працюючих (окремих працівників), цінних для організації за рівнем кваліфікації, дефіцитності професії та іншими факторами.

Таким чином, можна зробити висновок, що система стимулів для кожної категорії працюючих пов'язана з формуванням рівня оплати праці, участю в прибутках, просуванням по службі, наданням різних соціальних пільг

тощо. По суті, система винагород є еквівалентом статусу та офіційного визнання конкретних працівників.

Автори [351, 357, 362], які розглядають питання, пов'язані зі стимулюванням і мотивацією, умовно поділяють усі стимули на матеріальні і нематеріальні. Співвідношення їх у різних компаніях істотно відрізняється. Для значного числа українських підприємств і фірм характерне збільшення частки матеріальної винагороди.

До матеріальної винагороди ці автори відносять:

- заробітну плату;
- участь у розподілі прибутку;
- премії;
- участь у капіталі.

Т. Ю. Базаров, Б. А. Єрьомін [333] підкреслюють, що заробітна плата – найважливіший складник системи оплати і стимулювання праці, один з інструментів дії на ефективність праці співробітника. У свою чергу А. Я. Кібанов [342] вважає, що заробітна плата – це вершина системи стимулювання персоналу підприємства.

Участь у розподілі прибутку, на думку В. Р. Весніна [337], є сьогодні поширеною системою винагороди. Він зосереджує свою увагу на тому, що розвиток даної системи почався зі спроб удосконалення організації заробітної плати працівників з метою посилення її мотиваційної дії на результати праці. Для цього існує можливість виплат з прибутку або доходу підприємства тим працівникам, чий внесок у формуванні прибутку підприємства був найбільш вагомий та очевидний. Проте О. Д. Сердюк [295] зазначає, що використання системи участі в прибутках створює у працівника зацікавленість в ефективній роботі сьогоднішнього дня, але не стимулює до враховування у власній виробничій діяльності довгострокових перспектив розвитку організації. Така система ґрунтується на показниках загального або балансового прибутку, які відображають передусім результати комерційної діяльності організації (розмір обороту, стан ринків збуту, рівень цін).

Таким чином, можна зробити висновок, що участь у прибутках використовується підприємцями як засіб, що сприяє збереженню соціального миру всередині організації, і як чинник підвищення зацікавленості в її економічному успіху.

Особливість системи участі в прибутках полягає, з погляду Е. П. Беклемішева [332], у тому, що ефект від її застосування виявляється не відразу, а че-

рез декілька років після впровадження. Він пояснює це явищем психологічного звикання, відповідно до якого найбільший ефект від прийнятої або не прийнятої дії досягається з часом. У той же час система участі в прибутках має свою специфіку застосування. Вона забезпечує високий економічний і соціальний ефект у тих випадках, коли працівники володіють своєчасною і точною інформацією про діяльність організації. Система участі в прибутках буде недостатньо ефективною, якщо вона охоплює не весь персонал організації. Т. Ю. Базаров, Б. А. Єрьомін [333] стверджують, що дуже важливо правильно розподіляти кошти між відтворенням і системами участі в прибутках.

Із вищесказаного можна зазначити, що по суті система участі в прибутках – це елемент оперативного управління організацією, спрямованого на забезпечення отримання прибутку. Працівник розділяє нарівні з власником ризик короточасного зниження доходу, щоб у майбутньому досягти вищих результатів і компенсувати втрати сьогоdnішнього дня.

Специфічною формою участі в прибутках організації, на думку О. В. Крушельницької [339] та А. П. Єгоршина [356], є бонус готівкою або бонус акціями.

Ці автори [339; 356] визначають бонус як форму винагороди, суть якої полягає у визначенні системи участі персоналу в прибутку минулого року. Вирішальними для визначення його розміру є економічні підсумки фінансового року. Керівництво визначає розмір виплати, причому у багатьох випадках така виплата буває непропорційна динаміці прибутку з метою уникнути дуже великих стрибків цієї додаткової грошової оплати для співробітників.

Крім того, згадані автори зазначають, що поточні виплати (готівка або акції) проводяться у кінці звітного періоду. Корпоративний прибуток та індивідуальна діяльність – найбільш поширена основа для визначення бонуса. Виплата бонуса може бути негайною, відкладеною або розтягнутою на 3 – 5-річний період.

О. Д. Сердюк [295] вважає, що система участі в капіталі базується на показниках комерційної і виробничої діяльності організації за участі двох складників – праці і капіталу. Економічний стимул до використання систем участі в капіталі полягає в необхідності пов'язати інтереси організації та співробітників.

До нематеріальних способів мотивації автори [340; 342; 363] відносять організаційні і морально-психологічні.

Серед організаційних способів дослідники [348; 350] виділяють передусім залучення працівників до участі у справах організації, внаслідок чого вони отримують право голосу при вирішенні ряду проблем, як правило, соціаль-

ного характеру. Важливу роль відіграє мотивація перспективи набуття нових знань і навичок, що робить працівників більш незалежними, самостійними, додає їм упевненості в завтрашньому дні. Мотивація через збагачення змісту праці полягає в наданні людям змістовнішої, важливішої, цікавішої, соціально значущої роботи, яка відповідає їх особистим інтересам і схильностям, з широкими перспективами посадового і професійного зростання, що дозволяє працівникам виявити свої творчі здібності, а також брати участь у контролюванні ресурсів та умов власної праці, коли кожен по можливості повинен бути сам собі шефом.

З погляду таких авторів, як [342; 353; 365], морально-психологічні методи стимулювання включають такі основні елементи:

- створення умов, за яких люди відчувають професійну гордість за те, що краще за інших можуть впоратися з дорученою роботою, причетність до неї, особисту відповідальність за її результати, усвідомлюють цінність результатів, конкретну їх важливість для когось;
- присутність виклику, забезпечення можливостей кожному працівникові на своєму робочому місці показати власні здібності, виразити себе в праці, її результатах, мати докази того, що він може щось зробити, причому це «щось» повинно одержати ім'я свого творця;
- визнання, яке може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання полягає в тому, що працівників, які особливо відзначилися, згадують у спеціальних доповідях вищому керівництву організації, їх персонально вітає керівництво з нагоди свят і родинних дат. У нашій країні значного поширення цей метод стимулювання ще не одержав. Публічне визнання знайоме нам набагато краще;
- до морально-психологічних методів стимулювання відносять високі цілі, які надихають людей на ефективну, а нерідко і самовіддану працю. Тому будь-яке завдання керівника повинне містити елемент цінності для організації;
- морально стимулює атмосфера взаємної поваги, довіри, заохочення розумного ризику і толерантності до помилок і невдач; уважне ставлення з боку керівництва і товаришів.

Інші автори [336; 364; 366] вважають, що необхідно використовувати ще одну форму мотивації, яка по суті поєднує в собі всі розглянуті вище форми. Йдеться про просування на посаді, яке дає і вищу заробітну плату (економічний мотив), і цікаву, змістовну роботу (організаційний мотив), а також

відображає визнання заслуг та авторитету особи шляхом переведення у вищу статусну групу (моральний мотив).

Проаналізувавши форми та елементи матеріальної і моральної стимуляції, можна зробити висновок, що шлях до ефективного управління персоналом лежить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи, що саме рухає людиною, що спонукає її до дій, які мотиви лежать в основі її поведінки, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління людиною. Для цього необхідно знати, як виникають ті або інші мотиви, як і якими способами мотиви можуть бути приведені в дію, як здійснюється мотивування людей.

Необхідно також зазначити, що дуже важливим є таке положення: основними складниками ефективного стимулювання праці є стимулювання працюючої людини. На підприємствах, де люди тісно взаємодіють один з одним, при використанні стимулів повинні враховуватися потреби та ступінь їх задоволення, заповзятість та інтереси особи, і навіть характер і спосіб життя. Тоді стимулювання буде по-справжньому дієвим та особистісно значущим.

Крім того, зазначимо, що проблеми мотивації і стимулювання є предметом досліджень фахівців з теорії керування соціально-економічними системами протягом кількох десятиліть. Сучасний стан цього напрямку відображено в монографіях [367; 368; 369; 370].

Основна ідея полягає у наступному: роботодавець (центр) повинен знайти таку систему стимулювання, яка спонукала б працівника (агента) вибирати найбільш вигідні для роботодавця (з урахуванням витрат на стимулювання) дії. Розв'язання цієї задачі складається з двох етапів: на першому етапі – узгодження – роботодавець шукає мінімальну (тобто таку, що потребує від нього найменших витрат) систему стимулювання, яка спонукала б працівника вибрати задану дію (у силу гіпотези раціональної поведінки [369] агент вибирає ті дії, що дадуть максимум його цільовій функції). На другому етапі – погодженого планування – роботодавець вирішує, яку з дій працівника варто реалізовувати.

Розглянемо базову (найпростішу) задачу стимулювання. Припустимо, що стратегією центру є вибір функції стимулювання $\sigma(y)$, яка належить допустимій множині M і яка ставить у відповідність дії агента деяку беззаперечну винагороду, що виплачується йому центром. Множина допустимих винагород може обмежуватися як законодавчо (наприклад, мінімальним розміром оплати праці), так і, наприклад, міркуваннями економічної ефективності діяльності центру, тарифно-кваліфікаційними вимогами до оплати праці даного агента і т. д.

Вибір дії $y \in A$ вимагає від агента витрат $c(y)$ і приносить центру дохід $H(y)$. Інтереси учасників організаційної системи (центру та агента) відображені їх цільових функціях, які позначимо, відповідно:

- для агента як різницю між стимулюванням і витратами:

$$f(y) = \sigma(y) - c(y), \quad (4.54)$$

- а для центру – як різницю між доходом і витратами центру на стимулювання – винагородою, що виплачується агенту:

$$\Phi(y) = H(y) - \sigma(y). \quad (4.55)$$

Після того, як уведено цільові функції, що відбивають переваги учасників організаційної системи (ОС), доцільно обговорити відмінності в описі матеріального і нематеріального стимулювання.

У разі, коли йдеться про матеріальну винагороду агента, таким еквівалентом виступають гроші. Змістовні інтерпретації доходу центру при цьому очевидні: дохід центру «вимірюються» також у грошових одиницях. Складніша ситуація, коли йдеться про витрати агента, оскільки не завжди можна адекватно виразити у грошових одиницях, наприклад, задоволеність агента роботою і т. д. З економічного погляду витрати агента можна інтерпретувати як грошовий еквівалент тих зусиль, яких агент повинен докласти для досягнення тієї або іншої дії. У межах такої інтерпретації цілком природною виглядає ідея компенсації витрат – винагорода з боку центру повинна як мінімум компенсувати витрати агента.

Крім того, вважатимемо, *по-перше*, що множина можливих дій агента утворює додатну напіввісь. Відмові агента від участі в ОС (тобто його бездіяльності) відповідає нульова дія. *По-друге*, стосовно функції витрат агента припустимо, що вона є неубуваючою, безперервною, а витрати від вибору нульової дії дорівнюють нулю. *По-третьє*, вважатимемо, що функція доходу центру безперервна, невід'ємна і дохід центру в разі відмови агента від участі в ОС (виборі останнім нульової дії) є нульовим.

Рациональна поведінка учасника ОС полягає в максимізації його цільової функції шляхом вибору власної стратегії з урахуванням усієї інформації, наявної у нього, – так звана гіпотеза раціональної поведінки.

На момент ухвалення рішення (вибору стратегії) учасникам ОС відомі всі цільові функції і всі допустимі множини.

Таким чином, стратегією центру є вибір системи стимулювання, стратегією агента – вибір дії.

Основна ідея стимулюванні полягає в тому, що, варіюючи систему стимулювання, центр може спонукати агента вибирати ті або інші дії.

Припустимо, що функція $H(y)$ доходу центру – зростаюча й увігнута (властивість убуваючої граничної корисності), а функція $c(y)$ витрат агента – опукла (граничні витрати збільшуються із зростанням дії). На рис. 4.37 зображено графіки функцій: $H(y)$ та $(c(y) + \bar{U})$. З погляду центру стимулювання не може перевищувати дохід, отриманий ним від діяльності агента (оскільки, відмовившись від взаємодії з агентом, центр завжди може одержати нульову корисність). Отже, допустимий розв'язок лежить нижче за функцію $H(y)$. З погляду агента стимулювання не може бути меншим, ніж сума його витрат і резервна корисність (яку агент завжди може одержати, вибираючи нульову дію). Отже, допустимий розв'язок лежить вище за функцію $(c(y) + \bar{U})$.

Множина дій агента і відповідних значень винагород, які задовольняють як центр, так і агента та одночасно задають усі наведені вище обмеження (узгодження, індивідуальна раціональність та ін.), називається «область компромісу» і заштрихована на рис. 4.41. При цьому реалізуються дії агента з такої множини:

$$S = \{y \in A \mid H(y) - c(y) - \bar{U} \geq 0\}. \quad (4.56)$$

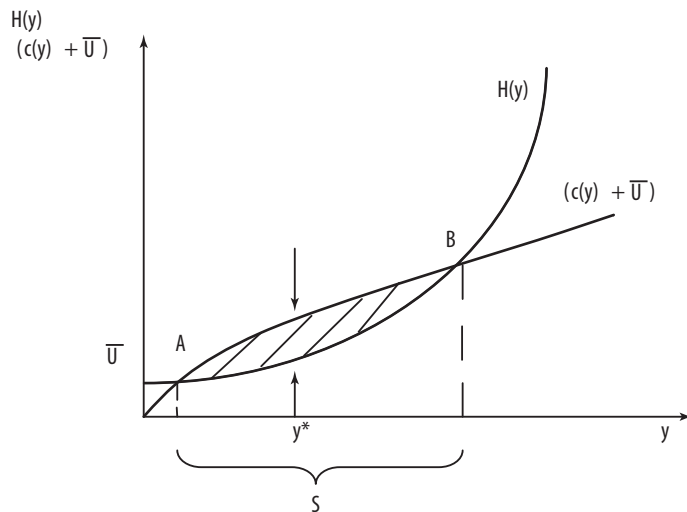


Рис. 4.41. Графіки функцій $H(y)$ та $(c(y) + \bar{U})$

Легко бачити, що при незмінних функціях доходу і витрат із зростанням величини \bar{U} область компромісу вироджується.

Центр прагне мінімізувати виплати агенту, за умови, що останній обере потрібну дію.

Для того щоб агент обрав дію $y \in A$, стимулювання з боку центра за вибіркою цієї дії повино бути таким:

$$\sigma(y) = c(y) + \bar{U} + \delta. \quad (4.57)$$

Зрозуміло, що, якщо інакше (тобто при виборі агентом іншої дії) винагорода рівна нулю, то виконані як умови узгодженості стимулювання, так і умова індивідуальної раціональності агента. При цьому стимулювання з боку центру є мінімально можливим. Отже, доведено, що параметричним (з параметром $y \in A$) розв'язком задачі стимулювання буде така система стимулювання:

$$\sigma_{QK}(x, y) = \begin{cases} c(y) + \bar{U} + \delta, & y = x \\ 0, & y \neq x, \end{cases} \quad (4.58)$$

яка називається квазікомпенсаторною (QK-типу).

У випадку, якщо на максимальне значення винагороди накладене обмеження $C \geq 0$, яке можна розглядати як розмір фонду заробітної плати (ФЗП), то з (4.57) виходить, що область компромісу має вигляд

$$S = \{y \in A \mid H(y) - c(y) - \bar{U} \geq 0\}. \quad (4.59)$$

Розглянемо тепер, яку дію слід реалізовувати центру, тобто яким буде оптимальне значення $x \in A$.

Оскільки в силу (4.57 – 4.58) стимулювання дорівнює витратам агента, то оптимальною дією, що реалізовується, буде така дія y , яка максимізувала в області компромісу різницю між доходом центру і витратами агента. Отже, оптимальна дія, що реалізовується, може бути знайдена з розв'язання такої стандартної оптимізаційної задачі:

$$y^* = \arg \max \{H(y) - c(y)\}. \quad (4.60)$$

Ця задача отримала назву оптимального узгодженого планування [369; 370; 371]. Дійсно, та дія, яку центр збирається спонукати вибирати агента, може інтерпретуватися як план – бажана з погляду центру дія агента. Через принцип компенсації витрат центру внаслідок (4.58) залишається знайти оптимальний узгоджений план.

Слід зазначити, що існують такі базові системи стимулювання.

Передусім, це стрибкоподібні системи стимулювання (С-типу), які характеризуються тим, що агент одержує постійну винагороду (що дорівнює наперед установленому значенню C) за умови, що вибрана ним дія буде не меншою від заданої, та нульову винагороду при виборі менших дій:

$$\sigma_C(x, y) = \begin{cases} C, & y \geq x \\ 0, & y < x. \end{cases} \quad (4.61)$$

Параметр $x \in X$ називається планом – бажаним з погляду центру станом (дією, результатом діяльності і т. д.) агента. Графічно стрибкоподібні системи стимулювання зображено на рис. 4.42.

Системи стимулювання С-типу можуть інтерпретуватися як акордні – фіксована винагорода при заданому результаті (наприклад, обсяг робіт, не нижчий за обумовлений наперед, обмежений час робіт і т. д.). Інша змістовна інтерпретації відповідає випадку, коли дією агента є кількість відпрацьованих годин, тобто винагорода має вигляд, наприклад, фіксованого окладу без яких-небудь надбавок та оцінки якості діяльності.

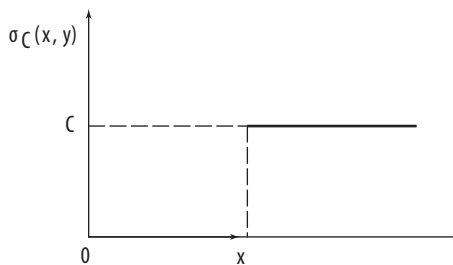


Рис. 4.42. Стрибкоподібні системи стимулювання

Величини, що відповідають системам стимулювання С-типу, позначимо індексом «С», наприклад, M_C – множина стрибкоподібних систем стимулювання і т. д.

Зазначимо, що більшість базових систем стимулювання є параметричними, наприклад, клас $M_C \subseteq M$ визначається заданням, крім (4.61), множини допустимих планів X (щодо якого звичайно передбачають, що вона збігається з множиною допустимих дій агента: $X = A$, або з множиною дій M_C – тих, що реалізуються при заданих обмеженнях механізму стимулювання).

Квазістрибкоподібні системи стимулювання (QC-типу) відрізняються від стрибкоподібних тим, що винагорода виплачується агенту тільки при точному виконанні плану:

$$\sigma_{OC}(x, y) = \begin{cases} C, & y = x \\ 0, & y \neq x. \end{cases} \quad (4.62)$$

Слід зазначити, що у цих системах винагорода збігається з винагородою у початкових системах стимулювання у випадку виконання агентом плану ($y = x$) і дорівнює нулю в інших випадках ($y \neq x$). Потрібно підкреслити, що дані системи стимулювання є досить екзотичними і рідко використовуються на практиці. Графічно квазістрибкоподібні системи стимулювання зображено на рис. 4.43.

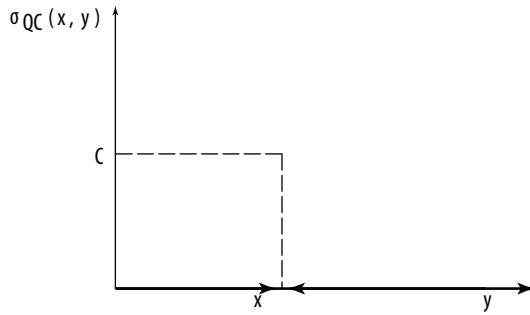


Рис. 4.43. Квазістрибкоподібні системи стимулювання

Множину квазістрибкоподібних систем стимулювання позначимо M_{QC} .

Якщо на абсолютну величину винагороди агента не накладено жодних обмежень, то необхідно довізначити, що розуміти під величиною C в (4.60) і (4.61), тобто амплітуда «стрибка» так само, як і план, може бути змінною величиною, якою і вважатимемо її в системах стимулювання C -типу й QC -типу.

Компенсаторна система стимулювання (K -типу), як уже зазначалося, характеризується тим, що агенту компенсують витрати за умови, що його дії лежать у певному діапазоні, який задається, наприклад, обмеженнями на абсолютне значення індивідуальної винагороди:

$$\sigma_K(x, y) = \begin{cases} c(y), & y \leq x, \\ 0, & y > x. \end{cases} \quad (4.63)$$

де $x \leq c^{-1}(C)$ – функція, зворотна функції витрат агента, тобто центр може компенсувати агенту витрати $y \leq x$ і не оплачувати вибір великих дій. Графічно компенсаторна система стимулювання зображена на *рис. 4.44*.

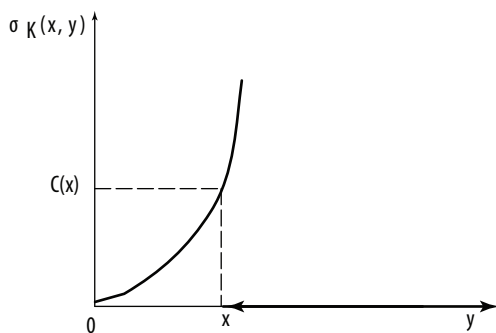


Рис. 4.44. Компенсаторна система стимулювання

Множину компенсаторних систем стимулювання позначимо M_K .

Квазікомпенсаторні системи стимулювання (QK-типу) відрізняються від компенсаторних тим, що винагорода виплачується агенту лише за умови точного виконання плану:

$$\sigma_{QK}(x, y) = \begin{cases} c(y), & y = x, \\ 0, & y \neq x. \end{cases} \quad (4.64)$$

Графічне зображення квазікомпенсаторної системи стимулювання подано на *рис. 4.45*.

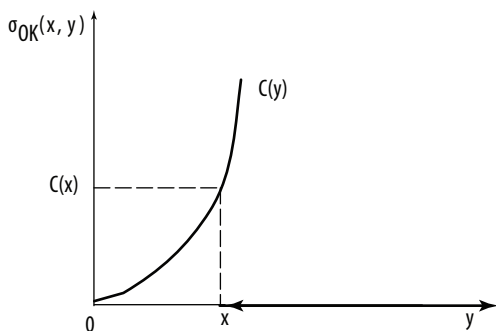


Рис. 4.45. Квазікомпенсаторні системи стимулювання

Множину квазікомпенсаторних систем стимулювання позначимо M_{QK} .

Пропорційні системи стимулювання (L -типу). На практиці широко застосовуються системи оплати праці, що базуються на використанні постійних ставок оплати: почасова оплата передбачає існування ставки оплати одиниці робочого часу (як правило, години або дня), відрядна плата – існування ставки оплати за одиницю продукції і т. д. Об'єднує ці системи оплати те, що винагорода агента прямо пропорційна його дії (кількості відпрацьованих годин, обсягу випущеної продукції і т. д.), а ставка оплати $a \geq 0$ є коефіцієнтом пропорційності:

$$\sigma_L(y) = \alpha y. \quad (4.65)$$

Графічно пропорційна система стимулювання зображена на рис. 4.46.

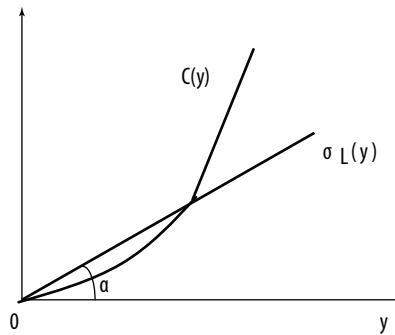


Рис. 4.46. Пропорційні системи стимулювання

У більш загальному випадку можливо, що частка винагороди агента виплачується йому незалежно від його дій, тобто пропорційна система може мати вигляд $\sigma_L(y) = \sigma_0 + \alpha \times y$.

Множину пропорційних систем стимулювання позначимо M_L .

Системи стимулювання, що ґрунтуються на перерозподілі доходу (D -типу) використовують наступну ідею [30]. Оскільки центр виражає інтереси системи в цілому, то можна умовно ідентифікувати його дохід і дохід від діяльності всієї організаційної системи. Тому можна покласти в основу стимулювання агента розмірі доходу центру – визначити винагороду агента рівною певній (наприклад, постійній) частці доходу центру:

$$\sigma_D(y) = \xi H(y), \quad (4.66)$$

де $\xi \in [0, 1]$.

На сьогодні формальні моделі зі змінною часткою $\xi(y)$, на жаль, не досліджені. Множину систем стимулювання, заснованих на перерозподілі доходу, позначимо M_D .

За аналогією з тим, як це робили для стрибкоподібних і компенсаторних систем стимулювання, можна ввести квазілінійні системи стимулювання (QL -типу), при використанні яких агент отримує винагороду, пропорційну плану, у разі його виконання, та нульову винагороду в решті випадків. Аналогічно визначаються системи стимулювання QD -типу.

Ще раз підкреслимо, що системи стимулювання C -, K -, L - і D -типів є параметричними:

- для визначення конкретної стрибкоподібної системи стимулювання достатньо задати пару (x, C) ;
- конкретна компенсаторна система стимулювання однозначно визначається функцією витрат агента і планом x ;
- для визначення конкретної пропорційної системи стимулювання достатньо задати ставку оплати;
- для визначення конкретної системи стимулювання, що ґрунтується на перерозподілі доходу, достатньо задати норматив ξ

Степеневі системи стимулювання є певною мірою штучною конструкцією, коли винагорода агента є пропорційною його витратам у деякому степені:

$$\sigma_B(y) = \alpha \times c^\beta(y), \quad (4.67)$$

де $\beta \in (0;1)$.

Використання цих систем стимулювання виявляється ефективним у багатоелементних ОС з невизначеністю [370].

Наявність скалярної цільової функції передбачає існування єдиного еквівалента, в якому вимірюються всі доданки цільових функцій (витрати агента, дохід центру і, природно, власне стимулювання).

В Україні складається така ситуація, коли управлінню діяльністю не приділяється достатньо уваги, технологія розробки і прийняття кадрових рішень є недосконалою і науково необґрунтованною, у більшості випадків відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні діяльністю керівників. Це пов'язано з існуванням низки проблем в області управління діяльністю керівників та їх оцінки на підприємствах, тому цілями даної роботи є розробка ефективної системи оцінки діяльності керівників.

В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливого значення набувають питання, пов'язані з роллю працівників у підвищенні соціально-економічної ефективності будь-якого виробництва. Цілком природно, що на кожному підприємстві виникає необхідність у визначенні чисельності персоналу, в ефективній системі підбору, найму і розстановки кадрів, у забезпеченні їх зайнятості з урахуванням інтересів виробництва і самого працівника. У зв'язку з динамічним розвитком економіки доцільно провести аналіз тенденцій розвитку персоналу та факторів, які на це впливають.

Таким чином, з аналізу наведених статистичних (п. 2.1) даних можемо зробити висновок, що за останні роки відбувається збільшення обсягів виробництва у машинобудівній, переробній галузі [144; 373 – 382]. Спостерігаються позитивні тенденції щодо зростання номінальної та реальної заробітної плати працівників. Однак на сучасному етапі розвитку економіки більшості країн світу, а також України однією з найважливіших проблем стає робота з персоналом. Головний потенціал підприємства – це кадри. Якби чудові ідеї, найновіші технології, найсприятливіші зовнішні умови не існували, без добре підготовленого персоналу високої активності домогтися неможливо. Саме люди виконують роботу, подають ідеї і дозволяють підприємству існувати. Без людей не може бути організації, без кваліфікованих кадрів жодна організація не зможе досягти своїх цілей. Отже, сьогодні актуальною є проблема підвищення рівня підготовки кадрів, а також створення високо-ефективних систем управління персоналом. Велике значення для ефективної кадрової політики має аналіз характеристик ринку робочої сили. Необхідно також розширити практику навчання та стажування працівників підприємств за кордоном. Крім того, потрібно удосконалювати методи оцінки персоналу і, зокрема, діяльності керівників.

Застосування сучасних методів об'єктивної оцінки праці, особливо керівників, в умовах ринкової економіки і демократизації управління набуває особливого значення. Проведення такої оцінки з метою проведення атестації, у процесі вибору керівника, при формуванні резерву кадрів на висунення, а також під час поточних перестановок у кадровому складі – такі основні практичні напрями оцінкової діяльності організацій.

Оцінка – невід'ємний і найважливіший елемент у структурі управління працею управлінського персоналу. Вона є певною системою, що має досить складну структуру, яка дозволяє виконувати регулятивну функцію стосовно діяльності оцінюваних управлінських працівників і керівників.

Система оцінки результативності праці повинна забезпечувати точні і достовірні дані. Чим точніше вона визначена, тим вищою буде вірогідність одержання достовірних і точних даних. Наприклад, Л. В. Балабанова [335] і В. Р. Веснін [337] критерії оцінки поділяють на два основних етапи, в кожному з яких по п'ять етапів.

А. М. Колот [360], А. М. Крушельницька [339] і Г. В. Щокін [383] рекомендують створювати основу для такої системи в шість етапів, яка була вибрана як основна:

- встановити стандарти результативності праці по кожному робочому місцю і критерії їх оцінки;
- виробити політику проведення оцінок результативності праці, тобто вирішити, коли, наскільки часто і кому слід проводити оцінку;
- зобов'язати певних осіб оцінювати результативність праці;
- поставити в обов'язок особам, які проводять оцінку, збирати дані щодо результативності праці співробітників;
- обговорити оцінку з працівником;
- ухвалити рішення і задокументувати оцінку.

Одна з найважливіших методичних проблем – хто повинен оцінювати працівника. У практиці більшості фірм цим займається менеджер-керівник. Окрім нього, у ряді випадків це здійснюють: комітет з кількох контролерів; колеги оцінюваного; будь-яка особа, що не має безпосереднього відношення до робочої ситуації; сам працівник (самооцінка); використанням комбінації перерахованих форм оцінки та ін.

Крім установлення якісних критеріїв, описаних у роботах Л. В. Балабанова [335] і В. Р. Весніна [337], А. М. Колот [360], А. М. Крушельницької [339] і Г. В. Щокіна [383], які дозволяють дати об'єктивну і досить повну характеристику діяльності управлінських працівників, надзвичайно важливо оцінити їх кількісно.

Методи оцінки, при яких співробітників оцінює безпосередній керівник, – традиційні для більшості сучасних підприємств, що діють в умовах більш-менш стабільного зовнішнього середовища [337; 359; 360]. Цим методам властива низка недоліків [3; 345]:

- вони ґрунтуються виключно на оцінці співробітника керівником. Повністю ігнорується думка інших контрагентів атестованого – колег по організації, підлеглих, керівників вищого рівня, клієнтів, постачальників;

- орієнтовані в минуле і не враховують довгострокові перспективи розвитку організації і співробітника.

Незадоволеність багатьох організацій традиційними методами атестації спонукала їх почати активні пошуки таких нових підходів до оцінки персоналу, які б відповідали реаліям сьогодення. Після проведення аналізу літературних джерел [4, 6, 8, 30, 31], було виділено декілька напрямів розвитку нетрадиційних методів:

- нові методи атестації розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) як основну одиницю організації, роблять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі;
- оцінка окремого співробітника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів роботи всієї організації;
- до уваги береться не тільки (а у багатьох випадках і не стільки) успішне виконання сьогоденних функцій, скільки здібність до професійного розвитку й освоєння нових професій і навичок.

При проведенні оцінки персоналу в роботах таких вітчизняних авторів, як В. Р. Веснін [337], А. М. Колот [360], А. М. Крушельницька [339], А. Я. Кибанов [342], а також зарубіжних – М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [30] виділено три групи методів: якісні, кількісні і комбіновані.

Помічено, що методи біографічного опису, усного відгуку і характеристик у господарській практиці найчастіше застосовуються при найманні та переміщенні працівників, а методи еталону (оцінка фактичних якостей працівника порівняно з моделлю) і дискусій – переважно при призначенні керівників.

До кількісних методів відносять усі методи з числовою оцінкою рівня якостей працівника [360; 384 – 387]. Серед них найчастіше виділяють такі: метод стандартних оцінок; експертні оцінки, які підрозділяються на індивідуальний і груповий спосіб експертної оцінки; порівняльні методи. Найпростішими і найбільш ефективними серед кількісних вважають метод коефіцієнтів і бальний [332; 344].

Застосування комп'ютерів та інших засобів обчислювальної техніки дозволяє оперативно виконувати розрахунки й у результаті отримувати достатньо об'єктивні оцінки роботи працівника. Ці методи не лише досить прості, але і носять відкритий характер, оскільки дозволяють кожному самостійно порахувати за точною методикою «свої коефіцієнти» або «бали», оцінити результативність власної праці.

Т. Ю. Базаров, Б. А. Єрьомін [333], А. М. Колот [360], А. М. Крушельницька [339] вважають, що групи експертів використовуються двома способами – індивідуально або групою. Наприклад, В. Р. Веснін [337], розглядає індивідуальний метод як найбільш поширений та ефективний, адже кожен експерт дає оцінку анонімно і незалежно від інших, а потім ці оцінки узагальнюються. Груповий спосіб, за В. І. Крамаренком, Б. І. Холодом [351], заснований на спільній роботі експертів та отриманні сумарної оцінки від усієї групи в цілому. При такому способі узгодження індивідуальних оцінок поєднується з послідовним ознайомленням кожного експерта з оцінками інших. Вимогу анонімності при такому способі дотримати можливо, але при «паперовій технології» вже виникають труднощі.

На підставі проведеного аналізу літературних джерел було виділено, що основним інструментом атестації є анкета – спеціально розроблений запитальник, що включає перелік певних якостей і варіанти відповіді. При цьому перелік якостей, які повинен мати фахівець, залежить від сфери його діяльності і посади. Тому правильний підбір якостей, їх перелік для кожної конкретної посади, а також оцінки в балах рекомендується встановлювати конкретною експертною комісією в організації. Саме в цьому полягає одна з найважливіших умов об'єктивної оцінки працівника.

Після обговорення результатів кожна експертна комісія ухвалює не лише перелік якостей для включення в анкету, але і визначає кількісну оцінку кожної якості в балах.

При використанні порівняльних методів керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших. При ранжируванні керівник «розташовує» своїх співробітників в умовному ланцюжку – від кращого до гіршого за результатами роботи протягом атестаційного періоду. При розподілі всі співробітники класифікуються за групами. Наприклад, В. Р. Веснін [337] пропонує таке групування: 10 % кращих, 10 % гірших і т. д.

На підставі проведеного літературного аналізу можна зробити висновок про те, що порівняльні методи є дуже простим способом оцінки співробітників. Їх легко використовувати і розуміти. Проте ці методи дуже однобічні та приблизні для того, щоб зроблені з їх допомогою оцінки застосовувалися для цілей розвитку персоналу, професійного навчання і т. д. Крім того, порівняння співробітників підрозділу між собою – достатньо жорстка форма оцінки, використання якої може спричинити «тертя» усередині підрозділу, непорозуміння, образи, недовіру до керівника. Тому застосування методів порівняльних оцінок є порівняно обмеженим.

До групи комбінованих методів відносять поширені і різноманітні методи експертної оцінки частоти прояву певних якостей, спеціальні тести та деякі інші комбінації якісних і кількісних методів [334, 339, 355]. Усі вони будуються на попередньому описі й оцінці певних ознак, з якими порівнюються фактичні якості оцінюваного працівника. Розглянемо детальніше комплексні методики оцінки персоналу.

Останнім часом значного поширення отримали розробка і використання комплексних методик. На думку В. Р. Весніна [337], А. М. Колота [360], А. М. Крушельницької [339], Г. В. Щокіна [383], дана методика є більш досконалою порівняно з оцінкою персоналу бальним методом. Крім того, з погляду змісту цієї оцінки вона передбачає наявність одночасно декількох предметів у структурі використовуваної інформації, що підвищує якість оцінки персоналу. Оцінка, на думку Т. Ю. Базарової, Б. А. Єрьоміна [333], Ю. Г. Красовського [385], виконується на основі комплексного показника, який може бути одержаний шляхом двох окремих оцінок:

перша – визначає показники, що характеризують працівника, тобто ступінь розвитку професійних і особистих якостей працівника (P) і рівень кваліфікації (K), а також їх кількісних вимірників;

друга – визначає показники, що характеризують виконувану роботу, тобто дозволяє зіставити результати праці працівників (P) з урахуванням рівня складності виконуваних ними функцій (C).

Комплексну оцінку розраховують за формулою

$$D = \alpha \times P \times K + P \times C, \quad (4.68)$$

де α – коефіцієнт вагомості групи факторів, який в роботах [339; 342; 383] дорівнює 1, а в роботах [360; 337] – 0,5;

P – оцінка професійних та особистих якостей працівника;

K – оцінка рівня кваліфікації працівника;

P – оцінка результатів праці;

C – оцінка складності виконуваних робіт. Кожен елемент комплексної оцінки характеризується своїм набором ознак і має відповідну шкалу для їх кількісного вимірювання.

Принциповою відмінністю методики, яка розглядалася вище, і одночасно її перевагою є можливість побудови одного ряду оцінок від робочого, який виконує найпростіші роботи, до директора. Основним недоліком даних методик незалежно від того, наскільки добре визначені критерії оцінки, є те, що на

рішення експертів можуть робити вплив помилки, пов'язані з особливостями міжособового сприйняття: помилка центральної тенденції, помилка поблажливості, помилка високої вимогливості, ефект ореолу, стереотипизація та інші.

Таким чином, усі вище зазначені методи оцінки діяльності керівників графічно зображено на *рис. 4.47*.

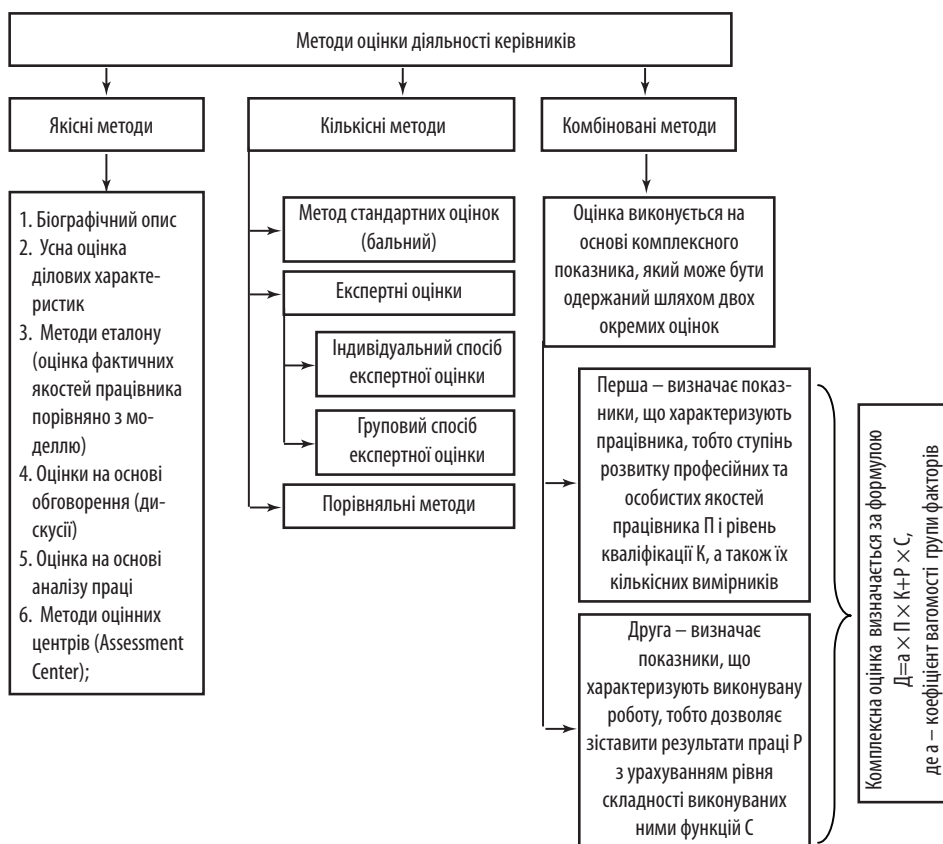


Рис. 4.47. Методи оцінки діяльності керівників

Розглянемо докладніше, як автори визначають кожен показник комплексної оцінки діяльності керівників.

Для визначення показника P у роботах [338; 348; 356] вважають, що необхідно побудувати таблиці, в яких має бути відбито: ознаки професійних та особистих якостей; питома значущість ознаки в загальній оцінці ділових якостей; оцінка ознак з урахуванням питомої значущості. Після цього про-

водиться оцінка прояву кожної з ознак з урахуванням їх питомої значущості, що визначається експертним шляхом.

Деякі автори [337; 360] вважають, що кожна ознака професійних та особистих якостей (для керівників $n = 5$, для фахівців $n = 6$) має три рівні прояву й оцінюється за принципом відхилення від середнього значення.

За відповідності конкретної ознаки середньому рівню її кількісна оцінка дорівнює 1,0, за умови рівня ознаки нижче середнього – становить 0,75, вище середнього – 1,25.

Оцінка всієї сукупності ознак у роботах [339; 342; 359] проводиться шляхом підсумовування оцінок ознак, помножених на їх питому значущість:

$$P = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times x_i, \quad (4.69)$$

де i – порядковий номер ознаки;

j – рівень прояву ознаки;

a_{ij} – кількісна міра ознаки у працівника;

X_i – питома значущість ознаки в загальній оцінці.

Для оцінки Δ приймається єдиний набір ознак для всіх категорій працівників: рівень спеціальної освіти і стаж роботи за фахом.

За рівнем освіти в роботах [339; 342; 359] усі працівники розподіляються на дві групи:

1 група – ті, що мають середню спеціальну освіту;

2 група – ті, що мають вищу або незакінчену вищу освіту.

Залежно від стажу роботи за фахом працівники в роботах [337; 360] розподіляються на чотири групи відповідно до кожного рівня освіти (табл. 4.38)

Таблиця 4.38

Оцінка рівня кваліфікації

Номер групи за стажем	Оцінка стажу	Стаж роботи за фахом у працівників, що мають освіту	
		1 група – ті, що мають середню спеціальну освіту	2 група – ті, що мають вищу або незакінчену вищу освіту
1	0,25	0 – 9	0 – 94
2	0,5	9 – 13, вище 29	9 – 13, вище 29
3	0,75	13 – 17, 21 – 29	17 – 25
4	1	17 – 21	26 – 29

Оцінка рівня кваліфікації визначається у такий спосіб [360]:

$$K = \frac{ОБ + СТ}{3}, \quad (4.70)$$

де ОБ – оцінка освіти (ОБ = 1,2);

СТ – оцінка стажу роботи за фахом;

3 – стала величина, що відповідає сумі максимальних оцінок (ОБ + СТ).

Для оцінки професійно-кваліфікаційного рівня фахівців і керівників застосовується також єдиний набір ознак за їх незмінними питомими значеннями [339; 342; 359].

За освітою всіх працівників розподіляють на п'ять груп, кожній з яких відповідає певна бальна оцінка (табл. 4.39) [339; 342; 359]. У методиці, яка розглядається (А. М. Колот [360] і Р. В. Веснін [337]), стаж роботи оцінюється так: до 15-ти років за кожен рік – 0,01 бала; 15 і більше років – 0,15 бала.

Таблиця 4.39

Групи персоналу за освітою та їх бальні оцінки [360]

№	Групи персоналу	Оцінка у балах
1 1	Із загальною середньою освітою (повною або неповною)	0,1
2 2	Після закінчення професійно-технічного училища (ПТУ), спеціального професійно-технічного училища (СПТУ)	0,15
3	Із середньою спеціальною освітою	0,25
4 4	З вищою і незакінченою вищою освітою	0,4
5 5	З двома вищими освітами, які відповідають профілю роботи, або з ученим ступенем	0,5

Оцінка кваліфікаційного рівня, на відміну від наведеного вище методу, визначається з формули

$$K = (O + C + A) \times 0,85, \quad (4.71)$$

де О – оцінка освіти;

С – оцінка стажу роботи за спеціальністю;

А – активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності;

0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Для оцінки *C* за кожною ознакою (характер робіт, їх різноманітність, ступінь самостійності при їх виконанні, масштаб і складність управління, додаткова відповідальність) установлені значення по мірі ускладнення робіт [339; 342; 359] (табл. 4.40).

Таблиця 4.40

Середні коефіцієнти складності робіт

Найменування посади	Коефіцієнт складності
Начальник відділу	1,0
Головний фахівець	0,89
Провідний фахівець	0,8
Фахівець 1-ї категорії	0,68
Фахівець 2-ї категорії	0,57

Для визначення значення *P* проводиться оцінка рівня прояву кожної з ознак (табл. 4.41) Кількісні оцінки за кожною з ознак визначаються шляхом зіставлення фактично досягнутих результатів з критеріями оцінки у вигляді одержаних завдань, установлених термінів, середнього рівня досягнутих результатів по групі працівників. Визначається аналогічно *П*.

Таблиця 4.41

Оцінка ознак, що визначають результати праці [337; 360]

№ п/п	Ознаки професійних та особистих якостей	Питома значущість ознаки в загальній оцінці ділових якостей	Оцінка ознак з урахуванням питомої значущості		
			0,75	1,0	1,25
1	Кількість виконаних робіт	0,3	0,225	0,3	0,375
2	Якість виконаних робіт	0,4	0,3	0,4	0,475
3	Дотримання термінів виконання робіт	0,3	0,225	0,3	0,375

Комплексну оцінку результатів праці і ділових якостей працівників *Д* виконують на основі врахування всіх розглянутих вище показників оцінки і розраховують за формулою (4.68).

Після проведенного аналізу методів оцінки діяльності керівників можемо зробити висновок про те, що вибір методу (методів) оцінки, що найкращим чином відповідає поставленим цілям, робочим умовам і потребам організації, – це складне завдання. Сучасні умови діяльності підприємства висувають

якісно нові вимоги до методів оцінки діяльності керівників, зумовлені більш високою інтенсивністю їх праці з урахуванням уміння цінувати час, володіти комплексом організаційних і психологічних якостей, забезпечувати професійний і творчий підхід до роботи. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває удосконалення методів оцінки діяльності керівників.

При застосуванні будь-яких методів оцінки діяльності керівників і незалежно від того, наскільки добре визначені ті критерії, що вживаються для оцінки діяльності керівників, на рішення експертів можуть впливати помилки, пов'язані з особливостями міжособистісного сприйняття:

- помилка центральної тенденції;
- помилка поблажливості;
- помилка високої вимогливості;
- помилка контрасту;
- ефект ореолу;
- стереотипізація.

Вищої якості оцінки можна домогтися, якщо розуміти не лише джерела появи помилок оцінки, але і знати шляхи їх подолання. Одним з підходів до усунення помилок оцінки полягає у вдосконаленні самої процедури оцінки.

Вибір методів оцінки персоналу для кожної конкретної організації є унікальним завданням, вирішити яке може тільки керівництво самої організації, можливо за допомогою професійних консультантів. Так само, як і система компенсації, система атестації повинна враховувати і відображати ряд чинників – стратегічні цілі організації, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру і структуру, характеристики зайнятої в ній робочої сили. У стабільних організаціях зі стійкою ієрархічною структурою, як правило, можуть ефективно використовуватися традиційні методи оцінки; для динамічних організацій, що діють в умовах змінного зовнішнього середовища, більш придатні нетрадиційні методи. При виборі системи атестацій необхідно звернути особливу увагу на її відповідність іншим системам управління персоналом – компенсації, планування кар'єри, професійного навчання, щоб досягти синергетичного ефекту й уникнути конфліктів та протиріч.

Багато керівників сучасних підприємств, причому будь-якої форми власності, вже приходять до того, що без проведення атестації та об'єктивної оцінки співробітників за всіма параметрами не досягти стабільної роботи підприємства і, зрештою, отримання позитивних результатів діяльності як підприємства у цілому, так і кожного співробітника зокрема.

Отже, проведення об'єктивної оцінки є дуже важливим для розвитку підприємства і його персоналу, тому нами буде запропонована удосконалена система оцінки діяльності керівників.

Як уже зазначалося, оцінка є невід'ємним і найважливішим елементом у структурі керування працею управлінського персоналу. Вона являє собою певну систему, що має досить складну структуру, яка дозволяє виконувати регулятивну функцію щодо діяльності оцінюваних управлінських працівників і керівників.

Як показали дослідження, оцінювання діяльності керівників – дуже складна управлінська проблема. Слід зазначити, що в теоретичному й методичному плані методика такої оцінки недостатньо розроблена і на сьогоднішній день не існує ідеальної методики оцінки діяльності керівників. На практиці застосовується безліч методик, способів оцінки, які дають різні за ступенем об'єктивності результати. Тому виникає необхідність розробити методику оцінки діяльності керівників.

Процес розробки методики оцінки діяльності керівників подано на рис. 4.48 [388].

На *першому етапі* визначають мету і призначення даної методики, на *другому* – завдання, *третьій* містить чотири кроки і саме їх розгляд становить науковий інтерес і відрізняється теоретико-практичною новизною, *четвертий* – практичне використання методики. Крім того до процесу управління діяльністю керівників можна віднести і управління стимулюванням та мотивацією.

Розробка методики оцінки діяльності керівників включає декілька підетапів. Основними елементами змісту оцінки діяльності керівників є показники, які характеризують як роботу керівників, так і його особисті якості. У даній роботі запропоновано використовувати за основу для вибору істотних показників безпосередньо результати маркетингового дослідження (*додаток А*) керівників промислових підприємств переробної галузі України і Росії (п. 2.1) та аналіз літературних джерел [286; 332; 335; 337; 339; 344; 359; 360; 389; 390].

Основними цілями проведення маркетингового дослідження були: аналіз стану управління в галузі; виявлення методів проведення оцінки діяльності керівників та основних показників, які найточніше характеризують їх діяльність.

Результати опитування зведено в таблиці, за даними таблиць побудовано діаграми.

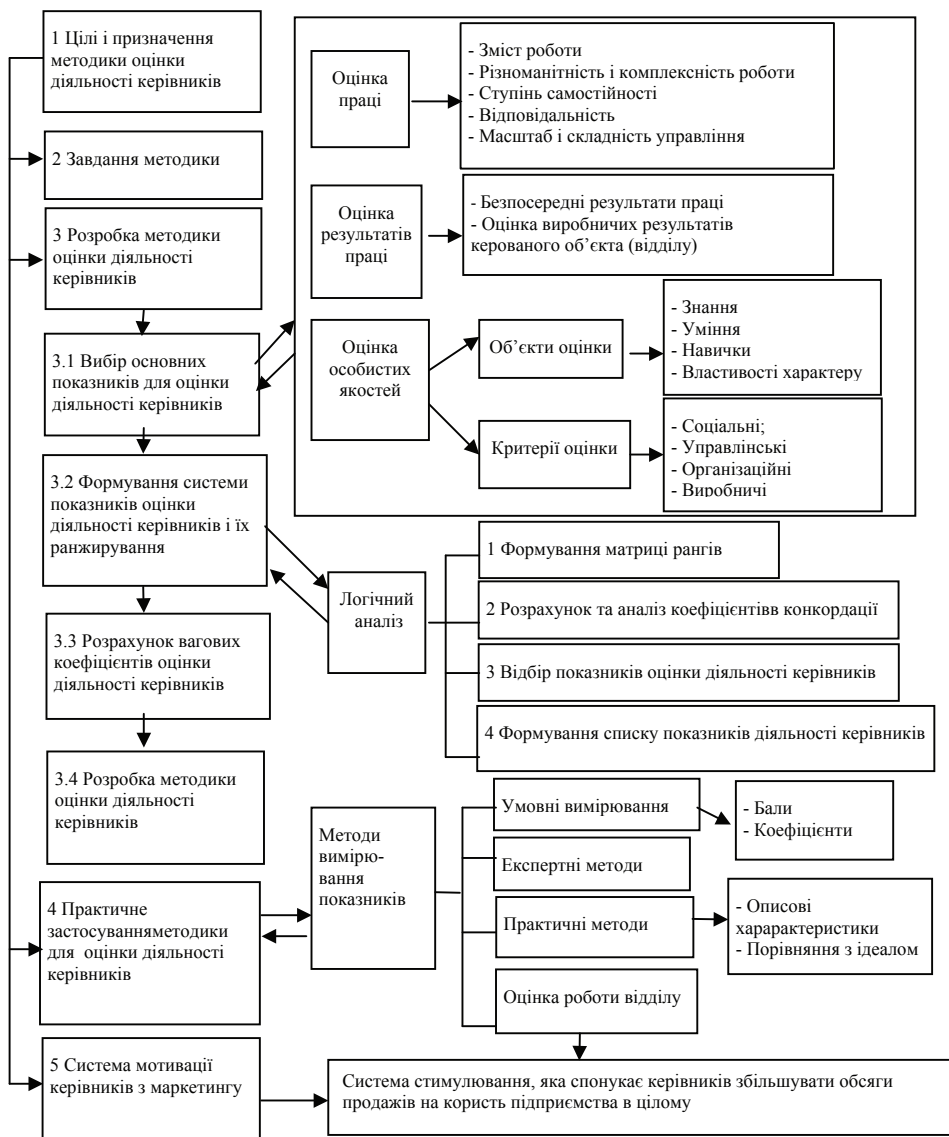


Рис. 4.48. Етапи побудови та реалізації методики оцінки діяльності керівників

На питання «Які цілі мають найбільше значення для вашого підприємства?» було отримано відповіді, розподіл яких графічно зображено на рис. 4.49.

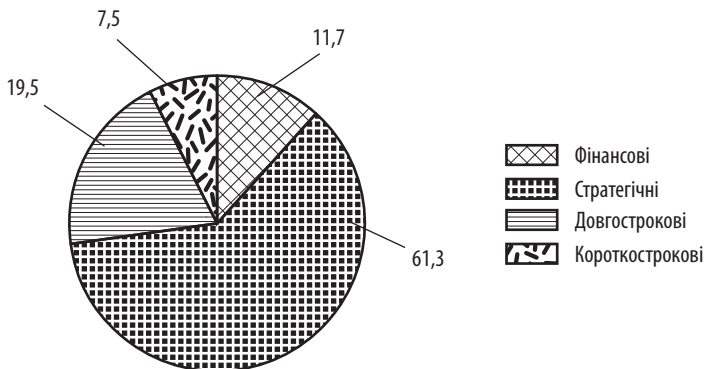


Рис. 4.49. Діаграма цілей, які мають найбільше значення для підприємств досліджуваних галузей

Проаналізувавши діаграму, можна дійти висновку, що для більшості керівників підприємств найважливішими є стратегічні цілі, тобто пріоритетним є посилення позиції підприємства та підвищення його конкурентоспроможності (61,3 %). Деякі керівники вважають, що найбільше значення для їх підприємств мають фінансові (11,7 %) та довгострокові (19,5 %) цілі. Найменша кількість керівників підприємств віддають перевагу короткостроковим цілям (7,5 %).

На питання щодо цілей, які найбільше відповідають цілям Вашого підприємства, було отримано результати, наведені на рис. 4.50. З цієї діаграми можна зробити висновки, що керівники мають досить різні цілі. Деякі вважають, що пріоритетним для їх підприємства є збільшення частки ринку (16 %), інші віддають перевагу зниженню витрат виробництва порівняно з основними конкурентами (15,3 %) та підвищенню якості продукції (14,1 %). Не менш важливим керівники вважають отримання стабільного доходу в період економічного спаду (12,4 %) та розширення й поліпшення номенклатури продукції (10,6 %). Найменш важливим і пріоритетним, на думку керівників, є швидке зростання доходів та грошових надходжень.

На питання щодо методики оцінки діяльності працівників були отримані результати, які подано на рис. 4.51.

З діаграми видно, що більшість керівників віддають перевагу комбінованим методам оцінки (48,7 %). Однак оскільки ці методи досить дорогі та складні у застосуванні, то не всі компанії можуть собі дозволити їх використання, тому майже 36 % керівників вибирають кількісні методи.



Рис. 4.50. Основні цілі підприємств досліджуваних галузей

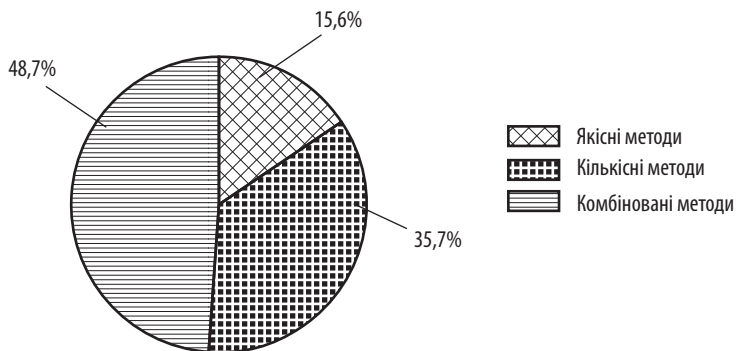


Рис. 4.51. Методи оцінки діяльності працівників

Можна зробити висновок, що великі та середні підприємства, які мають досить міцне положення, серед найважливіших своїх цілей виділяють саме стратегічні і прагнуть збільшити свою частку на ринку, обирають для оцінки своїх працівників саме комбіновані методи.

Далі розглянемо питання щодо показників, які найточніше характеризують діяльність керівників. На рис. 4.52 зображено найбільш вагомні показники, які характеризують діяльність керівників.

Таким чином, найбільш важливим показником діяльності керівників є ефективність роботи відділу (20 %). А серед найменш важливих відзначають культуру та інтелігентність.

В результаті був виділений ряд показників, представлених на рис. 4.52, які найточніше характеризують діяльність керівників (табл. 4.42).



Рис. 4.52. Найбільш вагомні показники, які характеризують діяльність керівників

Таблиця 4.42

Показники, які найбільш точно характеризують діяльність керівників

Показники	Позначення показника
Ефективність роботи відділу	K_1
Складність виконуваних функцій	K_2
Результати праці	K_3
Професійно-кваліфікаційний рівень	K_4
Культура, інтелігентність	K_5
Ділові якості	K_6
Організованість	K_7
Комунікбельність	K_8

На наступному етапі необхідно обґрунтувати вибір показників, що впливають на оцінку ефективності діяльності керівника, вибрати критерії оцінки і проранжувати їх, тобто необхідно провести логічний аналіз. Кожному показнику повинна бути дана об'єктивна чисельна оцінка і проведене їх ранжирування. Для цього доцільно використовувати алгоритм проведення аналізу, заснований на обліку точок зору багатьох експертів. В цьому випадку алгоритм проведення аналізу на підставі методу експертних оцінок включає наступні блоки: формування матриці рангів; розрахунок і аналіз коефіцієнтів конкордації; відбір показників оцінки діяльності керівників. Розглянемо ці блоки.

У даній роботі назвемо всіх експертів, з вказівкою рівня й профілю їх освіти, а також виду діяльності, якою вони займаються на сьогоднішній день, і мають досвід такої роботи не менше 5 років.

Опитування необхідно проводити за допомогою анкет (додаток А), у яких зазначено певні найбільш значущі показники оцінки ефективності діяльності керівників.

Завдання експертів полягає в тому, щоб розташувати ці показники в порядку убутання. Для цього експерти в анкетах проти кожного показника повинні проставити ранг, що є кількісною мірою впливу на оцінку ефективності роботи керівників. Найменший ранг (1) надається найбільш істотному, з погляду даного експерта, показнику. Значення максимально можливого рангу дорівнює числу показників в анкеті. Іноді опитувані не можуть дати порядок проходження для двох або кількох показників у ранжованому ряду. У такому випадку цим показникам надається однаковий ранговий номер і при подальших обчисленнях для них вводяться так звані «зв'язані» ранги.

Експерти можуть також дописати й проранжувати показники, які не були включені в анкету, але, на їх думку, впливають на оцінку ефективності роботи керівників.

Отримані на підставі анкет результати опитування повинні бути зведені в таблицю, що зветься матрицею рангів. У таблиці ранги подані так, як їх проставили опитувані. Правильність заповнення матриці рангів має бути перевірена шляхом порівняння суми рангів у рядках і стовпцях. Знайдені суми повинні бути рівні між собою.

З матриці рангів видно, що існує розбіжність в оцінці експертами ступеня впливу показника на оцінку ефективності діяльності керівників. Чим більше така розбіжність, тим менше впевненості в тому, що показники обрано правильно. Тому дуже важливо визначити ступінь погодженості думок експертів. Така оцінка може бути отримана за допомогою коефіцієнта конкордації, що обчислюється за формулою

$$W = \frac{12 \times S}{m^2 \times (n^3 - n)},$$

$$S = \sum_{j=1}^m \left(\sum_{i=1}^n a_{ij} - \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n a_{ij}}{n} \right)^2, \quad (4.72)$$

де a_{ij} – ранг i -го фактора в j -го фактивця;

m – число фактивців;

n – число факторів.

Якщо в матриці рангів є зв'язані ранги, то коефіцієнт конкордації обчислюють за рівняннями

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} \times m^2 \times (n^3 - n) - m \times \sum_{j=1}^m T_j}, \quad (4.73)$$

$$T_j = \frac{1}{12} \times \sum_{j=1}^m (t_j^3 - t), \quad (4.74)$$

де t_j – число однакових рангів в j -му ранжованому ряді.

Для оцінки значущості коефіцієнтів конкордації використовується критерій X^2 , що підпорядковується X^2 розподілу з числом степенів вільності $f = n - 1$. Обчислюється критерій X^2 за формулою

$$X^2 = m \times (n - 1) \times W = \frac{S}{\frac{1}{12} \times m \times n \times (n + 1)}. \quad (4.75)$$

або за наявності зв'язаних рангів:

$$X^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} \times m \times n \times (n + 1) - \frac{1}{n - 1} \times \sum_{j=1}^m T_j}. \quad (4.76)$$

Якщо обчислене значення X^2 буде більшим від табличного для відповідного числа степенів вільності, то при заданому рівні значущості можна стверджувати, що виявлено не випадкову погодженість у думках фахівців.

Якщо результати перевірки свідчать про непогодженість думок, то необхідно з'ясувати її причини.

При побудові методики серед показників, зв'язаних функціонально, перевага віддається показнику з найменшою сумою рангів.

У попередньому пункті з представленого списку показників експертами були відібрані найбільш значущі показники, які складають основу методики оцінки діяльності керівників. Тепер необхідно визначити вагомість впливу кожного показника на оцінку діяльності керівників. Для цього в даному пункті проводиться розрахунок коефіцієнтів вагомості відібраних показників. У роботі середній ваговий коефіцієнт для кожного чинника запропоновано визначити як відношення суми всіх оцінок даного чинника до загальної суми оцінок:

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^m r_{ij}}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n r_{ij}}, \quad (4.77)$$

де m – число експертів;

n – кількість чинників (показників);

r_{ij} – оцінка значущості i -того чинника j -м експертом.

Розробка методичного забезпечення є однією з найбільш важливих умов успішного проведення оцінки діяльності керівників.

Вибір методу оцінки діяльності керівників залежить від мети оцінювання, категорії персоналу (у даному випадку – керівники), терміновості проведення оцінки і т. д.

Методи оцінювання діяльності керівників, на нашу думку, повинні:

- відповідати характеру діяльності персоналу, цілям оцінювання;
- бути простими і зрозумілими, але водночас об'єктивними і конкретними;
- передбачати використання кількісних показників.

Виходячи з аналізу наведених вище методів оцінки керівників та з огляду на поставлені вимоги, було розроблено комплексну методику оцінки керівника, яка враховує як зовнішні (щодо персоналу), так і внутрішні фактори. Зовнішні фактори визначають ефективність роботи відділу, який очолює оцінюваний керівник. Якщо відділ має високі показники ефективності роботи, то й персонал має гарні можливості для досягнення високих показників. Крім того, у запропонованій методиці максимально використовуються аналітичні формули для оцінки якості роботи персоналу. Там, де це зробити неможливо, застосовується експертний метод з використання шкали балів.

З огляду на зазначені обставини, оцінку роботи керівника пропонується проводити за формулою

$$O_K = \sum_{i=1}^n a_i \times K_i, \quad (4.78)$$

де n – загальне число оцінюваних якостей;

a_i – коефіцієнт, що характеризує вагомість i -го параметра $\left(\sum_{i=1}^n a_i = 1 \right)$;

K_i – нормована оцінка i -го параметра ($0 \leq K_i \leq 1$).

У даній методиці після проведення відбору показників передбачено розгляд п'яти найбільш важливих показників, які становлять основу методики оцінки діяльності керівників:

K_1 – ефективність роботи відділу;

K_2 – оцінка складності функцій, які виконує керівник;

K_3 – оцінка результатів праці;

K_4 – професійно-кваліфікаційний рівень;

K_5 – ділові якості.

Крім того, методикою передбачається, що вагомість кожного із вище представлених коефіцієнтів залежить від того, які якості є з точки зору експертів важливішими саме для цього керівника.

Параметри O_K розраховуються наступним чином (табл. 4.43).

Таблиця 4.43

Параметри комплексної оцінки діяльності керівника департаменту маркетингу

Показники (K_i)	Формули
1	2
Ефективність роботи відділу маркетингу (K_1)	$K_1 = \frac{\text{Маркетинговий внесок } (M_B)}{\text{Маркетингові активи } (M_A)} \quad (4.79)$ <p>$M_A = Q - Z_M - VC$, де Q – обсяг продажів товарів (послуг); Z_M – витрати на маркетинг, які включають: витрати на рекламу; витрати, зв'язані зі стимулюванням збуту; витрати, пов'язані з організацією продажів, у тому числі на приміщення й посередників; витрати на маркетингові дослідження; недоцудобутий прибуток, зв'язаний зі знижками; витрати на попередження «безнадійних» боргів. VC – змінні витрати. M_A – маркетингові активи, які містять у собі: запаси готової продукції; дебіторську заборгованість; транспортні засоби</p>
Складність функції (K_2), що виконується	<p>Розраховуються в такий спосіб:</p> $K_{2,3,5} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n}, \quad (4.81)$
Результати праці (K_3)	<p>де i – кількість оцінюваних ознак; n – число експертів; P_i – оцінка експерта за i-ю ознакою, причому P_i знаходимо в такий спосіб:</p>
Ділові якості (K_5)	$P_i = \frac{p_i}{p_{em}},$ <p>де p_i – оцінка експерта по i-й ознаці; p_{em} – максимальна оцінка по i-й ознаці</p>

Закінчення табл. 4.43

1	2
Професійно-кваліфікаційний рівень (K_4)	$K_4 = (O + C + A) \times 0,85, \quad (1.4)$ <p>де O – оцінка освіти; C – оцінка стажу роботи; A – активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності; 0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня</p>

Комплексна оцінка діяльності керівників підприємства залежить від її чисельного значення: якщо вона менше 0,35 балів, то діяльність керівників є незадовільною; якщо вона знаходиться в діапазоні 0,35 – 0,65 балів, то діяльність керівників задовільна, але не використані всі можливості; якщо вона знаходиться в діапазоні 0,65 – 0,85 балів, і використані всі часткові показники, то діяльність керівників хороша; якщо вона більше 0,85 балів, то загальна діяльність керівників відмінна.

На наступному етапі розробляється безпосередньо комплексна методика, яка для оцінки керівника враховує, як зовнішні, по відношенню до персоналу, так і внутрішні чинники. Зовнішні чинники визначають ефективність роботи відділу (формула 4.79), який очолює оцінюваний керівник. Окрім цього, в запропонованій методиці максимально використовується аналітичні формули для оцінки якості роботи персоналу. Де це зробити неможливо, застосовується експертний метод з використання шкали балів (формула 4.81). Крім того, методикою передбачається, що вагомість кожного із вище представлених коефіцієнтів залежить від того, які якості є з точки зору експертів важливішими саме для цього керівника.

Розглянемо докладніше запропоновані для даної методики показники.

Одним з основних показників є K_1 – ефективність роботи відділу. Залежно від того, діяльність керівника якого саме відділу необхідно оцінити, формула для розрахунку цього показника буде змінюватись.

У даному випадку проведемо оцінку діяльності керівника відділу маркетингу. Через відсутність єдиної методики питання щодо оцінювання ефективності діяльності служби маркетингу на кожному підприємстві вирішується самостійно. У більшості випадків головним критерієм оцінки роботи служби вважається фактичне надходження коштів на рахунок підприємства в конкретний період. Така оцінка не повною мірою відображає мету і завдання, які стоять перед службою маркетингу. Запропонована методика оцінки ефективності роботи служби маркетингу може розглядатися як один з підходів до вирішення цієї проблеми:

$$K_1 = \frac{M_B}{M_A}, \quad (4.79)$$

де M_B – маркетинговий внесок за період, гр. од. Розмір маркетингового внеску визначається у такий спосіб:

$$M_B = Q - Z_M - VC, \quad (4.80)$$

де Q – обсяг продажів товарів (послуг);

Z_M – витрати на маркетинг, які включають:

- витрати на рекламу;
- витрати, пов'язані зі стимулюванням збуту;
- витрати, пов'язані з організацією продажів, у тому числі на приміщення й посередників;
- витрати на маркетингові дослідження;
- неотриманий прибуток, зумовлений знижками;
- витрати на попередження «безнадійних» боргів.

Перелік витрат на маркетинг визначається конкретними умовами господарської діяльності підприємства;

VC – змінні витрати);

M_A – маркетингові активи, які містять:

- запаси готової продукції;
- дебіторську заборгованість;
- транспортні засоби, використовувані для організації продажів і розподілу товарів.

Чим більшим буде значення співвідношення (4.79), тим кращими будуть результати роботи відділу маркетингу.

Наступний показник K_2 являє собою оцінку складності функцій, які виконує керівник.

На підставі проведеного аналізу літературних джерел [337; 339; 360] та результатів опитування керівників підприємств для даної оцінки нами відібрано ознаки, які дозволяють найповніше охопити всі аспекти змісту робіт керівників, урахувати характер та особливості того або іншого виду діяльності:

- характер робіт, які визначають зміст праці (технологічну складність трудового процесу);

- різноманітність, комплексність робіт (ця і всі наступні ознаки зумовлюються організацією праці);
- самостійність виконання робіт;
- масштаб і складність керівництва;
- додаткова відповідальність.

Питома значущість ознак, узятих для характеристики складності роботи, виражається в частках (визначається експертами – висококваліфікованими фахівцями).

З урахуванням значущості різниці в діапазоні складності для кожної з ознак була встановлена різна кількість рівнів. Максимальну кількість рівнів (10) передбачено для ознаки, що характеризує технологічну складність змісту роботи. Така ж кількість рівнів виявилася необхідною для врахування значної диференціації робіт із груп, які мають інформаційно-технічний (1–3-й рівні), аналітико-конструктивний (4–6-й рівні), організаційно-адміністративний (7–10-й рівні) характер, а також у межах цих груп.

Для інших ознак, які характеризують складність виконуваних функцій, встановлена менша кількість рівнів (ступенів), наприклад, масштаб і складність керівництва – 7, самостійність виконання робіт – 8.

Якщо керівник виконує різноманітні роботи – від найпростіших інформаційно-технічних до більш складних аналітико-конструктивних, то оцінка повинна проводитися за складнішими роботами.

Різнорідність і комплексність робіт впливає на значення складності залежно від повторюваності та взаємозв'язку, різноманітності складу та змісту роботи, а також форм і джерел інформації.

Методикою враховано, що робота, яка містить багато різноманітних операцій без внесення в їх виконання елементів новизни, – це не складна праця, і, навпаки, при невеликій кількості операцій робота може бути складною через постійні зміни методів їх виконання. З огляду на це було виділено прості, часто повторювані роботи, які мають потребу в стереотипному виконанні (1 – 2-й рівні); роботи, які проводяться в масштабі підрозділу (3 – 5-й рівні); комплексні роботи, пов'язані з великим розмаїттям завдань, які вимагають значної аналітичної діяльності в процесі вироблення та прийняття рішень (6 – 8-й рівні).

Наступна ознака складності функцій – самостійність виконання робіт – визначає, якою мірою виконується та або інша робота без участі керівника.

За ступенем самостійності в методиці виділено роботи, які виконуються під безпосереднім керівництвом (1 – 3-й рівні); під оперативним і загальним керівництвом (4 – 6-й рівні); виконуються самостійно (7 – -й рівні).

Ознака «масштаб і складність керівництва» характеризує відповідальність за планування, організацію і координацію роботи підпорядкованих підрозділів і підлеглих співробітників. Складність функцій за цим фактором залежить від кількості підлеглих виконавців (ними можуть бути як робітники, якими керує майстер, так і службовці, які працюють під керівництвом більш кваліфікованих фахівців), кількості та масштабу керованих підрозділів, виконуваних ними функцій, професійного складу працівників.

У межах ознаки, що розглядається, умовно виділено три групи залежно від складності функцій: керівництво підрозділами, які входять до складу відділу (1 – 2-й рівні), керівництво самостійними структурними підрозділами (3 – 5-й рівні), керівництво декількома підрозділами (6-й рівень), комплексне керівництво підприємством (7-й рівень).

Додаткова відповідальність характеризує складність робіт, властивих керівникам і визначених особливостями змісту їх праці. Якщо брати до уваги три види відповідальності – матеріальну (за можливі майнові збитки), моральну (за безпечне ведення робіт, за життя людей) та адміністративно-організаційну (за раціональність організації та ефективність колективної праці, своєчасне виконання виробничих завдань), то до оцінки за критерієм «додаткова відповідальність» варто включати лише перші два види відповідальності, оскільки третій уже врахований за критерієм «зміст праці».

Бальні оцінки ознак, які характеризують складність виконуваних функцій керівників, розроблені у роботі, наведені в *табл. 4.44*.

Таблиця 4.44

Бальна оцінка ознак, які характеризують складність функцій керівника [360]

Ознака складності функцій, що виконуються	Питома вага	Оцінка рівня ознаки з урахуванням питомої значущості									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Характер робіт, які визначають зміст праці	0,3	0,3	0,6	0,9	1,2	1,5	1,8	2,2	2,4	2,7	3,0
		Інформаційно-технічні			Аналітико-конструктивні			Організаційно-адміністративні			

Закінчення табл. 4.44

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Різноманітність, комплексність робіт	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05	1,2		
		Прості, часто повторювані роботи у вузькоспеціалізованій сфері діяльності		Роботи, які проводяться в масштабі підрозділу			Виконання комплексних робіт, пов'язаних з різноманітними завданнями				
Самостійність виконання робіт	0,25	0,25	0,5	0,75	1,0	1,25	1,5	1,75	2,0		
		Робота під безпосереднім керівництвом			Робота, що виконується під оперативним і загальним керівництвом			Робота, що виконується самостійно			
Масштаб і складність керівництва	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05			
		Керування підрозділами, які входять до складу відділу		Керування самостійними структурними підрозділами			Керування кількома підрозділами	Комплексне керування підприємством			
Додаткова відповідальність	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05			
		Матеріальна (за заощадження фінансових і матеріальних ресурсів)				Моральна (за керування виконанням або безпосереднє виконання робіт у небезпечних умовах)					

Складність функцій, які виконує керівник, оцінюють за допомогою експертного методу із застосуванням шкали балів.

Таким чином, K_2 розраховується у такий спосіб:

$$K_2 = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n}, \quad (4.81)$$

де i – кількість оцінюваних ознак;

n – число експертів;

P_i – оцінка експерта за i -ю ознакою, причому P_i знаходимо як

$$P_i = \frac{p_i}{P_{em}}, \quad (4.82)$$

де p_i – оцінка експерта за i -ю ознакою;

P_{em} – максимальна оцінка за i -ю ознакою.

Для визначення значення K_3 проводять оцінку рівня прояву кожної з наступних ознак (табл. 4.45).

Таблиця 4.45

Оцінка ознак, які визначають результати праці

№ п/п	Ознаки, які визначають результати праці	Питома значущість ознаки	Оцінка ознак з урахуванням питомої значущості		
			0,75	1,0	1,25
1	Кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,3	0,225	0,3	0,375
2	Якість виконаних робіт	0,4	0,3	0,4	0,475
3	Дотримання строків виконання робіт	0,3	0,225	0,3	0,375

Кількісні оцінки за кожною з ознак визначаються шляхом зіставлення фактично досягнутих результатів з критеріями оцінки у вигляді отриманих завдань, установлених строків, середнього рівня досягнутих результатів за групою працівників.

Показник K_3 визначається аналогічно K_2 і розраховується на основі експертного методу та методу шкалування (характеристику певного значення встановлюють за шкалою для певного рівня керівників) за формулами (4.81), (4.82).

Для характеристики працівника кількісній оцінці підлягають його професійно-кваліфікаційний рівень (K_4) і ділові якості (K_5), які створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків.

Професійно-кваліфікаційний рівень керівника K_4 визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак. Такими озна-

ками є: освіта, стаж роботи за спеціальністю, активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності.

Для оцінки професійно-кваліфікаційного рівня робітників, фахівців і керівників застосовується єдиний набір ознак за їх незмінним питомим значенням.

За рівнем освіти всі працівники розподіляються на п'ять груп, кожній з яких відповідає певна бальна оцінка O (табл. 4.46).

Таблиця 4.46

Групи персоналу за рівнем освіти та їх бальна оцінка O [360]

№ п/п	Групи персоналу	Оцінка в балах
1	Із загальною середньою освітою (повною або неповною)	0,1
2	По закінченні професійно-технічного училища (ПТУ), спеціального професійно-технічного училища (СПТУ)	0,15
3	Із середньою фаховою освітою	0,25
4	З вищою і незакінченою вищою освітою	0,4
5	Із двома вищими освітами, які відповідають профілю роботи, або з ученим ступенем	0,5

У методиці, що розглядається, стаж роботи C оцінюється так: до 15 років – за кожен рік додається 0,01 бала; при стажі 15 і більше років – за кожен рік 0,15 бала.

При загальній оцінці професійно-кваліфікаційного рівня дана методика враховує активність участі керівника в системі безперервного підвищення професійної майстерності, тобто в різноманітних формах підготовки.

Наприклад, оцінка активності участі керівників у системі безперервного підвищення професійної майстерності може бути такою:

- короткострокові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення й масові форми навчання – додається 0,10 бала;
- одержання другої професії, спеціальності, підтвердженої свідоцтвом – 0,10 бала;
- курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з видачею свідоцтва про закінчення курсів або навчання в технікумі – 0,15 бала;
- навчання у вузі – 0,20 бала.

Коефіцієнт професійно кваліфікаційного рівня визначається за формулою

$$K_4 = (O + C + A) \times 0,85, \quad (4.83)$$

де O – оцінка освіти (табл. 4.46);

С – оцінка стажу роботи за спеціальністю;

А – активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності;

0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Оцінка ділових якостей K_5 здійснюється за найбільш універсальними ознаками, які істотно впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а отже, на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати (табл. 4.47).

Коефіцієнт K_5 , так само як і K_2 та K_3 , розраховується на основі експертного методу і методу шкалування.

Таблиця 4.47

Бальна оцінка ознак, які характеризують ділові якості керівників

№ п/п	Ознаки, які характеризують ділові якості	Питома значущість ознаки в загальній оцінці ділових якостей	Оцінка ознак з урахуванням питомої значущості		
			0,75	1,0	1,25
1	Професійна компетентність – знання законодавчих актів і нормативних документів, широта професійного кругозору	0,27	0,2	0,27	0,34
2	Здатність оперативно і самостійно приймати обґрунтовані рішення й відповідати за них, уміння швидко і правильно реагувати на ситуації, що виникають, аргументовано відстоювати свою точку зору, оперативно вживати заходів, спрямованих на ліквідацію або попередження відхилень, що намітилися	0,23	0,17	0,23	0,29
3	Здатність практично організувати роботу колективу і спрямовувати її на виконання поставлених завдань (уміння планувати й розподіляти роботу між підлеглими, координувати та контролювати роботу)	0,13	0,1	0,13	0,16
4	Здатність виховувати у працівників почуття відповідальності за доручену справу, стимулювати творчу ініціативу, спрямовану на підвищення ефективності праці, підвищення кваліфікації, освоєння нових технологій; уміння створити в колективі сприятливий морально-психологічний клімат; здатність направляти й учити підлеглих, підтримувати дисципліну	0,12	0,09	0,12	0,15
5	Здатність працювати в екстремальних умовах, виконувати роботи, що вимагають аналітичної оцінки в процесі прийняття та вироблення нестандартних рішень	0,25	0,19	0,25	0,31

Створена система оцінки дозволяє оперативно оцінювати керівників з маркетингу й виявляти помилки, допущені ними в управлінні відділом. Практична цінність даної методики полягає в можливості проводити ефективну оцінку керівників різного рівня, що свідчить про універсальний характер методики. Практичне застосування методики оцінки діяльності керівників буде подано далі.

Отже, за результатами даних табл. 4.42 складемо матрицю рангів. Кожному показнику повинна бути дана об'єктивна числова оцінка та проведене їх ранжирування.

Завдання експертів полягає в тому, щоб розташувати в матриці ці показники в порядку убутання. Найменший ранг 1 надається найбільш істотному, з погляду даного експерта, показнику. Значення максимально можливого рангу дорівнює числу показників у анкеті.

Матрицю рангів наведено у табл. 4.48.

Таблиця 4.48

Матриця рангів

Показники	Експерти							
	1	2	3	4	5	6	7	
K_1	1	3	1	1	2	1	1	10
K_2	2	1	3	2	4	3	3	18
K_3	4	5	4	5	5	2	5	30
K_4	6	4	5	4	3	5	2	29
K_5	7	8	6	7	6	6	7	47
K_6	3	2	2	3	1	4	4	19
K_7	8	7	7	8	8	8	8	54
K_8	5	6	8	6	7	7	6	45
	36	36	36	36	36	36	36	

У нашому випадку $\chi^2_{расч} > \chi^2_{крит}$ ($\alpha = 0,05$, $\nu = 8 - 1$), отже, коефіцієнт конкордації вважається значущим і наявність зв'язку підтверджується. У такому разі оцінки експертів вважаються погодженими.

Далі при побудові методики зі складеного списку відбираємо п'ять показників з найменшою сумою рангів (табл. 4.49), й експерти проставляють вагомість впливу кожного показника на оцінку діяльності керівників, а також знаходять

середній ваговий коефіцієнт для кожного фактора a_i , який можна визначити як відношення суми всіх оцінок даного фактора до загальної суми оцінок.

Таблиця 4.49

Експертна оцінка вагомості впливу кожного показника на оцінку діяльності керівників

Показники	Експерти							Усього	a_i
	1	2	3	4	5	6	7		
Ефективність роботи відділу	0,3	0,25	0,3	0,2	0,3	0,15	0,3	1,8	0,26
Складність виконуваних функцій	0,2	0,2	0,25	0,15	0,2	0,25	0,2	1,45	0,2
Результати праці	0,1	0,1	0,1	0,15	0,25	0,15	0,2	1,05	0,19
Професійно-кваліфікаційний рівень	0,2	0,3	0,25	0,15	0,15	0,15	0,1	1,3	0,15
Ділові якості	0,2	0,15	0,1	0,35	0,1	0,3	0,2	1,4	0,2
	1	1	1	1	1	1	1	7	

Розрахуємо ефективність роботи служби маркетингу на прикладі підприємства переробної галузі.

$$K = \frac{M_B}{M_A}, \quad (4.84)$$

де M_B – маркетинговий внесок за період, гр. од. Розмір маркетингового внеску визначається в такий спосіб:

$$M_B = Q - Z_M - VC, \quad (4.85)$$

де Q – обсяг продажів товарів (послуг), $Q = 1,5$ млн грн;

Z_M – витрати на маркетинг, які включають:

- витрати на рекламу – 61,35 тис. грн;
- витрати, пов'язані зі стимулюванням збуту – 37,95 тис. грн;
- витрати, пов'язані з організацією продажів, у тому числі на приміщення й посередників – 28,65 тис. грн;
- витрати на маркетингові дослідження – 37,55 тис. грн;
- недоотриманий прибуток, зумовлений знижками – 34,75 тис. грн;
- витрати на попередження «безнадійних» боргів – 23,25 тис. грн.

Перелік витрат на маркетинг визначається конкретними умовами господарської діяльності підприємства.

VC – змінні витрати – 492,5 тис. грн.

Отже, $M_B = 1500000 - 223500 - 492500 = 784000$;

M_A – маркетингові активи, які містять:

- запаси готової продукції – 650,9 тис. грн;
- дебіторську заборгованість – 101,2 тис. грн;
- транспортні засоби, використовувані для організації продажів і розподілу товарів – 152,6 тис. грн.

Таким чином, коефіцієнт K_1 має таке значення:

$$K_1 = \frac{784000}{904700} = 0,87.$$

Приклад оцінки складності функцій, які виконує керівник з маркетингу, наведено в табл. 4.50.

Таблиця 4.50

Оцінка складності функцій, які виконує керівник з маркетингу

№ експерта	Ознаки складності виконуваних функцій				
	1	2	3	4	5
1	0,9/10	1,2/8	1,5/8	0,45/7	0,6/7
2	0,9/10	1,2/8	1,5/8	0,45/7	0,45/7
3	0,9/10	1,2/8	1,5/8	0,45/7	0,6/7
4	0,9/10	1,05/8	1,5/8	0,45/7	0,6/7
5	0,6/10	1,2/8	1,5/8	0,3/7	0,6/7
6	0,9/10	1,2/8	1,5/8	0,45/7	0,6/7
7	0,9/10	1,05/8	1,5/8	0,3/7	0,6/7
Усього	0,6	1,26	1,32	0,41	0,58

Загальна оцінка складності функцій буде такою:

$$K_2 = \frac{0,6}{7} + \frac{1,26}{7} + \frac{1,32}{7} + \frac{0,41}{7} + \frac{0,58}{7} = 0,6.$$

Для визначення такого показника, як результати праці – K_3 , проводять експертну оцінку рівня прояву кожної з ознак, які визначають цей показник (табл. 4.51).

Таким чином, загальна оцінка результатів праці:

$$K_3 = \frac{1,74}{7} + \frac{2,48}{7} + \frac{1,8}{7} = 0,84.$$

Таблиця 4.51

Оцінка результатів праці

№ експерта	Ознаки, які визначають результати праці		
	1	2	3
1	0,375	0,4	0,3
2	0,375	0,475	0,375
3	0,225	0,4	0,3
4	0,375	0,4	0,375
5	0,225	0,475	0,375
6	0,3	0,475	0,225
7	0,3	0,475	0,3
	2,175/1,25	3,1/1,25	2,25/1,25
Усього	1,74	2,48	1,8

На наступному етапі необхідно визначити професійно-кваліфікаційний рівень керівника відділу маркетингу, тобто показник K_4 . Його розраховуємо за формулою (4.83) з використанням таблиці 4.46. Отже, отримаємо такі результати:

- освіта O (табл. 4.46) – вища (0,4 бали);
- стаж роботи за спеціальністю C – 14 років (0,14 бала);
- одержання другої професії, спеціальності, підтверджене свідоцтвом – 0,10 бала.

Таким чином, професійно-кваліфікаційний рівень керівника відділу маркетингу є таким: $K_4 = (0,4 + 0,14 + 0,1) 0,85 = 0,54$.

Далі потрібно провести оцінку ділових якостей керівника з маркетингу, яка наведена у табл. 4.52.

Таблиця 4.52

Оцінка ознак, які характеризують ділові якості керівників

№ експерта	Ознаки, які характеризують ділові якості керівника з маркетингу				
	1	2	3	4	5
1	0,34	0,29	0,16	0,15	0,31
2	0,34	0,23	0,16	0,12	0,31
3	0,34	0,29	0,16	0,12	0,31
4	0,34	0,29	0,13	0,12	0,31

Закінчення табл. 4.52

	1	2	3	4	5
5	0,34	0,29	0,16	0,12	0,25
6	0,34	0,29	0,16	0,15	0,31
7	0,34	0,23	0,13	0,12	0,25
	2,38/1,25	1,91/1,25	1,06/1,25	0,9/1,25	2,05/1,25
Усього	1,90	1,53	0,85	0,72	1,64

Загальна оцінка ділових якостей керівника з маркетингу:

$$K_3 = \frac{1,9}{7} + \frac{1,53}{7} + \frac{0,85}{7} + \frac{0,72}{7} + \frac{1,64}{7} = 0,94.$$

Отже, усі розраховані вище показники, які є основними елементами комплексної оцінки діяльності керівника з маркетингу, та вагомість впливу кожного показника на цю оцінку наведені у табл. 4.53.

Таблиця 4.53

Комплексна оцінка діяльності керівника з маркетингу

Елементи комплексної оцінки		Керівник з маркетингу
Показники, які є основою комплексної методики оцінки діяльності керівника	Вагомість показника	
1. Ефективність роботи відділу маркетингу	0,26	0,87
2. Складності функцій керівника	0,15	0,6
3. Оцінка результатів праці	0,19	0,84
4. Професійно-кваліфікаційний рівень	0,2	0,54
5. Ділові якості	0,2	0,94
Разом	1	0,8

З табл. 4.53 можна зробити висновок, що числове значення комплексної оцінки діяльності керівника з маркетингу перебуває в діапазоні 0,65–0,85 балів, а отже, діяльність керівника є доброю, але наявні деякі недоліки: отримані невисокі значення показників складності функцій та професійно-кваліфікаційного рівня. Отже, керівникові слід підвищити свій професійно-кваліфікаційний рівень, щоб більш самостійно підходити до вирішення широкого спектру питань, пов'язаних з маркетинговою діяльністю

підприємства і спільно з іншими службами активно впливати на ефективність роботи підприємства. У цілому ж керівник має непогані ділові якості й уміє забезпечити сприятливе середовище, в якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються особисті здібності, люди отримують задоволення від виконаної роботи і суспільне визнання своїх досягнень.

Ще одна зі складових методики оцінки діяльності керівників, поданої у роботі, – це система стимулювання керівників з маркетингу. Запропонована методика та розрахунки будуть наведені далі.

Керівник, який хоче управляти не «на дотик», а робити це економічно грамотно, повинен постійно мати перед собою точну характеристику виробничих взаємин на підприємстві. Таку характеристику можна отримати тільки на основі аналізу використання методів стимулювання і виявлення найбільш ефективних форм мотивації праці для підвищення зацікавленості персоналу в роботі підприємства.

Маркетологи не тільки повинні сприяти об'єднанню (та мотивуванню) всіх співробітників компанії заради досягнення загальної мети – успіху на ринку, але й самі мають потребу в мотивуванні.

Індивідуальну роботу маркетологів оцінити досить складно. Багато маркетингових кроків принесуть відчутні плоди тільки у майбутньому. Ефективним мотивуванням може стати проектний підхід до роботи відділу і, відповідно, до системи заохочення за успішне завершення кожного проекту.

Кожному підприємству відповідно до його особливостей, можливостей і традицій необхідні розробка, впровадження та постійне вдосконалення системи стимулів, яка повною мірою забезпечує інтереси співробітників та фірми в цілому.

Актуальність даного дослідження визначається винятковістю проблеми мотивації та стимулювання діяльності персоналу сучасного підприємства в умовах ринкової економіки, що формується.

Однією з основних форм стимулювання праці на промисловому підприємстві є заробітна плата. На підприємстві при оплаті праці керівників і, зокрема, керівників з маркетингу використовується погодинно-преміальна форма оплати праці. Крім того, основними формами стимулювання працівників підприємства є:

1. Заробітна плата, що характеризує оцінку внеску в результати діяльності підприємства (абсолютне значення і співвідношення з рівнем оплати інших

працівників підприємства). Вона повинна бути співвідносна і конкурентоспроможна з оплатою праці на аналогічних підприємствах, однак в умовах ринкової економіки керівникові надане право самостійно визначати рівень добробуту своїх працівників. Заробітна плата працівника залежить від рівня його кваліфікації, особистих здібностей і досягнень у праці і включає різні доплати та премії.

2. Система внутрішньофірмових пільг працівникам підприємства: субсидування і пільгове харчування; надання своїм працівникам безвідсоткових позик або позик з низьким рівнем відсотка; надання права користування транспортом фірми; оплата лікарняних листів понад визначений рівень, страхування здоров'я працівників за рахунок підприємства; ефективне преміювання, доплати за стаж роботи на підприємстві, за раціоналізаторські пропозиції з підвищення продуктивності праці та ін.

3. Нематеріальні пільги і привілеї персоналу:

- надання права на гнучкий графік роботи;
- надання відгулів, збільшення тривалості оплачуваних відпусток за певні досягнення та успіхи в роботі;
- раніший вихід на пенсію тощо.

4. Заходи, що підвищують змістовність праці, самостійність і відповідальність працівника, стимулюють його кваліфікаційне зростання. Залучення працівників до управління підприємством також підвищує їх мотивацію.

5. Створення сприятливої соціальної атмосфери, усунення статусних, адміністративних, технологічних бар'єрів між окремими групами працівників, між рядовими працівниками і працівниками апарату управління, розвиток довіри і взаєморозуміння усередині колективу. Моральне заохочення працівників.

6. Просування працівників по службі, планування їх кар'єри, оплата навчання і підвищення кваліфікації.

Зазначені заходи стимуляції та мотивації праці дозволяють ефективніше використовувати трудовий потенціал підприємства і підвищувати його конкурентоспроможність на ринку. Але кожне підприємство має отримувати від усіх цих заходів свій прибуток, тому дуже важливим є побудова моделі стимуляції, яка була б вигідною і працівникові, і підприємству. Тому нами розроблена математична модель стимуляції керівників з маркетингу на промисловому підприємстві, яку подамо наступним чином. Є три учасники трудових відносин. Перший (керований) суб'єкт – конкретний індивідуум, пропозицією

якого є праця, за яку він заохочується. Умовно позначимо керованого суб'єкта терміном «агент». Другий (керуючий) суб'єкт – «роботодавець», тобто підприємство, яке умовно позначимо терміном «центр», є «споживачем» праці агента, перетворюючи його в деякий товар (продукти, послуги і т.д.), що має ринкову вартість. Постачаючи товар на ринок, центр одержує деякий дохід. І, нарешті, третій об'єкт – «ринок» (будемо вважати, що ринок не має власних інтересів), що як інститут обміну правами власності є «споживачем» товару центра.

Крім розглянутих вище проблем оцінки діяльності керівників відділів, зупинимось на питанні управління персоналом з метою отримання підприємством максимальних прибутків. Для відповіді на питання, чи є та або інша винагорода допустимою і бажаною з погляду агента й центра, варто визначити їх переваги.

Під перевагами центра будемо розуміти максимізацію прибутку, а агент зацікавлений у максимізації деякої суб'єктивної корисності, що залежить від показників праці та розміру винагороди (тобто система переваг агента така, що вона дозволяє йому «порівнювати» різні комбінації праці та винагороди).

Механізм стимулювання містить систему власне стимулювання, що у межах моделі, розглянутої в даній роботі, повністю визначається функцією стимулювання, яка задає залежність винагороди агента від обраних ним дій.

У нашому випадку пропонується розглядати організацію, що складається з центра та одного агента й описується такими основними показниками фінансово-господарської діяльності:

- дія агента $y \in A$, може інтерпретуватися як відпрацьований час, обсяг випущеної продукції або зроблених послуг і т. д.;
- $c_0 \geq 0$ – постійні витрати організації (центра), включаючи амортизаційні відрахування, комерційні та інші витрати;
- $c_0(y) \geq 0$ – змінні витрати організації, включаючи матеріальні витрати і т. д.;
- $W(y)$ – дохід організації, що залежить від дій агента (наприклад, виторг від реалізації);
- p_1 – ставка податку з прибутку;
- p_2 – сумарні нарахування на оплату праці;
- p_2 – сумарні нарахування на оплату праці;

- $S(y)$ – собівартість;
- $\sigma(y)$ – винагорода агента;
- $c(y)$ – витрати агента.

Необхідно визначити, що будемо розуміти під «виміром» витрат агента.

Перший можливий підхід – прямі виміри – полягає в нормуванні праці агента. При цьому індивідуальні й особисті характеристики агента до уваги не беруться.

Другий можливий підхід – непрямі виміри – може реалізуватися у такий спосіб.

По-перше, центр може попросити агента повідомити йому інформацію безпосередньо про свою функцію витрат. Однак унаслідок своєї активності агент має можливість цілеспрямовано повідомляти недостовірну інформацію, тобто в цьому випадку виникає проблема маніпулювання.

По-друге, центр може попросити агента повідомити йому деяку інформацію, що не стосується безпосередньо функції витрат, і на її основі спробувати відновити необхідну інформацію про витрати. Проблема маніпуляції з боку агента однаково залишається.

І, нарешті, *по-третє*, центр може, не запитуючи інформації від агентів, спробувати оцінити його витрати за існуючими нормами, наявними ретроспективними даними, а також на підставі аналізу об'єктивних характеристик агентів.

Функція доходу центра може розглядатися як

$$H(y) = (1 - p_1)[W(y) - c_0 - c_0(y)], \quad (4.86)$$

тобто як різниця між доходом організації та її власними витратами (всіма витратами за винятком витрат на стимулювання), а витрати на стимулювання будуть такими:

$$\vartheta(y, \sigma) = (1 - p_1)(1 + p_2) \cdot \sigma(y). \quad (4.87)$$

Таким чином, у термінах основних показників фінансово-господарської діяльності організації теоретико-ігрову задачу стимулювання можна сформулювати як задачу максимізації такого критерію:

$$(1 - p_1) \cdot [W(y) - c_0 - c_0(y)] - \vartheta(y, \sigma) \rightarrow \max_{\sigma \in M}, \quad (4.88)$$

за умови, що агент вибирає дію, яка доставляє максимум його цільової функції при заданій системі стимулювання, тобто

$$y \in \operatorname{Argmax}_{v \in A} \{ \sigma(v) - c(v) \}. \quad (4.89)$$

Отже, крім функції витрат агента, у наведеній постановці задачі стимулювання фігурують такі доступні з фінансової звітності показники, як дохід організації, її постійні та змінні витрати і ставки податків.

Задача є окремим випадком задачі стимулювання, розглянутої вище, тому для неї застосовні описані вище методи розв'язання.

Отже, розглянемо механізм стимулювання, що спонукає агентів збільшувати обсяг продажів в інтересах компанії у цілому. У цьому випадку йдеться про те, щоб керівник маркетингового відділу розробив і впровадив рекламну кампанію, яка б збільшила обсяг продажів до необхідного керівництвом рівня, і якщо це відбудеться, то він одержує премію у встановленому розмірі.

Розглянемо випадок одноеlementної системи з одним видом товару (на прикладі лічильника ВХ-33 та ВХ-14). Припустимо, що дією агента є вибір невід'ємного числа $y \geq 0$, змістовно інтерпретованого як обсяг продажів.

Нехай дохід компанії $W(y) = Ay$.

Для простоти припустимо, що податки відсутні, тоді, якщо $\sigma(y)$ – розмір винагороди агента, а $\Phi(y)$ – цільова функція центру, то має місце така балансова умова:

$$\hat{O}(y) = \{Ay - c_0 - c_0(y) - \sigma(y)\}. \quad (4.90)$$

У цьому випадку функцією доходу центра є вираз $H(y) = Ay - c_0 - c_0(y)$.

Припустимо, що мета центра (компанії в цілому) полягає у максимізації значення величини $\Phi(y)$. Керуючим впливом центра є система стимулювання (залежність винагороди агента від його дії), на яку накладемо вимогу монотонності. Задачу стимулювання можна записати в такому вигляді:

$$\Phi(y^*) = \{Ay^* - c_0 - c_0(y^*) - \sigma(y^*)\} \rightarrow \max_{\sigma(\cdot)}, \quad (4.91)$$

$$y^* \in \operatorname{Argmax}_{y \geq 0} f(y). \quad (4.92)$$

Введемо таке припущення щодо змінних витрат центра: $C_0(y)$ – монотонно зростаюча гладка функція, така, що $c_0(0) = 0$, $\exists y' \geq 0 : c_0(y)$ – увігнута функція $y \leq y'$ й опукла при $y \geq y'$.

Введене припущення означає, що функція змінних витрат центра має наступні властивості. При нульовому обсязі продажів змінні витрати дорівнюють нулю. Зі збільшенням обсягу продажів витрати зростають, причому при обсягах продажів, менших за $y' \geq 0$, кожне наступне збільшення обсягу продажів вимагає менших витрат, ніж попереднє (граничні витрати убивають), а при обсягах продажів, більших за $y' \geq 0$, кожне наступне збільшення обсягу продажів вимагає більших витрат, ніж попереднє (граничні витрати зростають). Графік функції $c_0(y)$, що задовольняє введене припущення, подано на рис. 4.53.

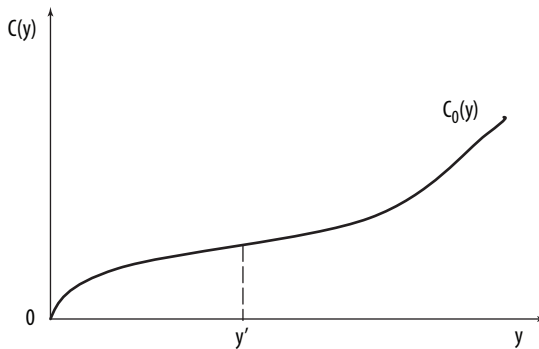


Рис. 4.53. Функція змінних витрат

Припустимо, що центру не відома вірогідна функція витрат агента, але йому відомий діапазон можливих значень функції витрат, тобто він знає, що $\forall y \in A \quad c_f(y) \leq c(y) \leq c_B(y)$, де функції $c_H(y)$ та $c_B(y)$, що визначають границі діапазону можливих значень витрат агента, задовольняють уведені припущення про властивості функцій витрат агентів (рис. 4.54).

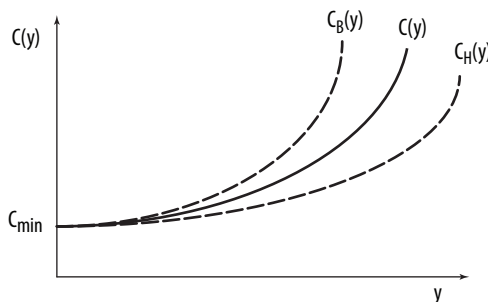


Рис. 4.54. Діапазон можливих значень функції витрат

У межах уведених допущень оптимальною є компенсаторна система стимулювання [358], що точно дорівнює витратам агента: $\sigma_K(y) = c(y)$. Тому задача зводиться до задачі оптимального погодженого планування, тобто до пошуку такої дії агента $y^* \geq 0$, реалізація якої найбільш вигідна для центру:

$$y^* \in \operatorname{Arg} \max_{y \geq 0} \{Ay - c_0 - c_0(y) - c(y)\}. \quad (4.93)$$

Позначимо характерні точки функції $H(y)$ «доходу» центру в такий спосіб:

$$y_1 = \min \{y \geq 0 \mid H(y) = 0\}, \quad y_2 = \arg \max_{y \geq 0} H(y),$$

$$y_3 = \max \{y \geq 0 \mid H(y) = 0\}.$$

Очевидно, що в межах уведених допущень виконуються нерівності $y_1 \leq y_2 \leq y_3$, $y' \leq y_2$.

Змістовно, якщо функція змінних витрат центра має вигляд, наведений на рисунку 4.63, то при малих обсягах продажів значення «доходу» від'ємне й убиває із зростанням обсягу продажів. Досягши мінімуму, вона починає збільшуватись, у точці y_1 стає додатною, досягає максимуму в точці y_2 , а потім убиває та стає від'ємною після точки y_3 (рис. 4.55).

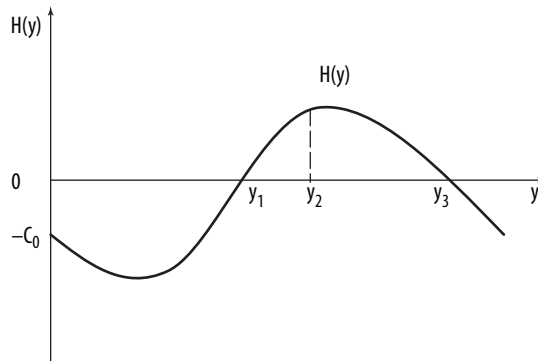


Рис. 4.55. Функція «доходу» центру

Запишемо умову індивідуальної раціональності в такому вигляді: $f(y^*) \geq 0$, $\Phi(y^*) \geq 0$.

Центру вигідно спонукати агента обирати одну з дій y з відрізка $[y_1; y_2]$ за умови, що $H(y) \geq c(y)$. Позначимо характерні точки цільової функції центру:

$$y_2^* = \arg \max_{\{y \geq 0 | H(y) \geq c_H(y)\}} \Phi(y, c_H(y)),$$

$$y_1^* = \arg \max_{\{y \geq 0 | H(y) \geq c_B(y)\}} \Phi(y, c_B(y)).$$

У межах уведених допущень виконується:

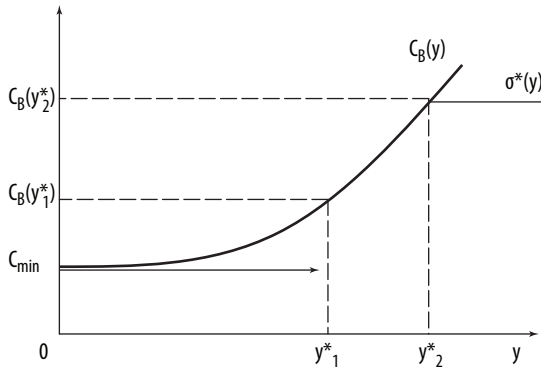
$$y_1 \leq y_1^* \leq y_2 \leq y_2^* \leq y_3. \quad (4.94)$$

Таким чином, центру свідомо не вигідний вибір агентом дій, що не належать відрізку $[y_1^*; y_2^*]$. Тому розглянемо наступну систему стимулювання σ^* , графік якої наведено на рис. 4.56. При дії агента, меншій за y_1^* , покладемо $\sigma^*(y) = c_{min}$, тобто агент одержує мінімальну винагороду c_{min} (збільшення винагороди порівняно з цим значенням не має сенсу); при $y \in [y_1^*; y_2^*]$ агентові гарантовано компенсуються витрати, тобто $\sigma^*(y) = c_B(y)$, а при $y \geq y_2^*$ $\sigma^*(y) = c_B(y_2^*)$, тобто вибір більших дій не заохочується, але умова монотонності виконана. Легко бачити, що якщо витрати агента є точно меншими від максимально можливих ($c(y) < c_B(y)$), то він вибере максимальний обсяг продажу $y^* = y_2^*$, за який центр його ще й заохочує, тобто дана система мотивації стимулює зростання обсягів продажу.

Змістовно, агентові гарантується мінімальна винагорода c_{min} , що не залежить від його дій (рис. 4.56). Якщо обсяг продажів перевищує значення y_1^* , то агент одержує за це премію $c_B(y_1^*) - c_{min}$. При подальшому збільшенні обсягу продажів винагорода зростає, причому не повільніше, ніж ростуть витрати (спонукання до збільшення обсягу продажів). При перевищенні обсягом продажів значення y_2^* винагорода залишається постійною (оскільки витрати агента при цьому зростають, то вибір дій, що перевищують y_1^* , для нього не вигідний).

Запропонована система стимулювання σ^* має наступні позитивні властивості. По-перше, вона враховує специфіку підприємства, по-друге, вона є мінімальною (з погляду витрат центра) системою стимулювання, що одночасно гарантовано (у межах існуючої інформованості центра) реалізує вигідні для центра дії та спонукує агента вибирати максимальні дії, тобто робить вигідним збільшення обсягу продажів.

Проведемо розрахунки, задавши описані вище функції реальними числовими виразами.

Рис. 4.56. Система стимулювання σ^* для даного випадку

У нашому випадку підприємству необхідно, щоб агент (керівник відділу маркетингу і збуту) збільшив обсяг продажів нового лічильника ВХ-33.

Дохід центру

$$H(y) = Ay - c_0 - c_0(y),$$

де Ay – це лінійна функція, причому $A = 7$ тис. грн – доход від випуску одного лічильника ВХ-33.

Постійні витрати C_0 становлять 5 тис. грн.

Змінні витрати $C_0(y)$ – монотонно зростаюча функція:

$$C_0(y) = \begin{cases} a - b(y - y')^2, & y < y' \\ a + b(y - y')^2, & y \geq y' \end{cases}$$

де $y' = 11$ лічильників;

$a = 42$ тис. грн;

$b = 0,347$.

Розрахунок результатів та побудову графіків виконуємо за допомогою розробленої програми з використанням MATLAB (додаток Ж).

Графічно функцію змінних витрат подамо так, як показано на рис. 4.57.

Таким чином, функція доходу центру має вигляд

$$H(y) = 7y - 5 - 42 - 0,347(y - 11)^2$$

і зображена на рис. 4.58.

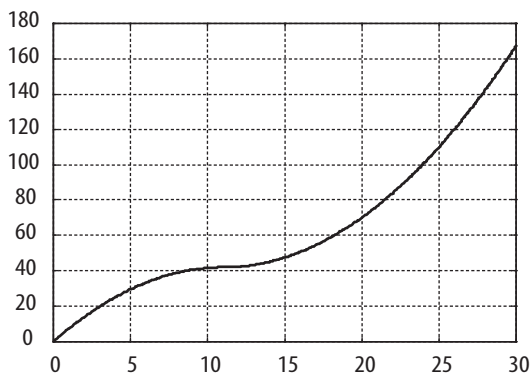


Рис. 4.57. Функція змінних витрат

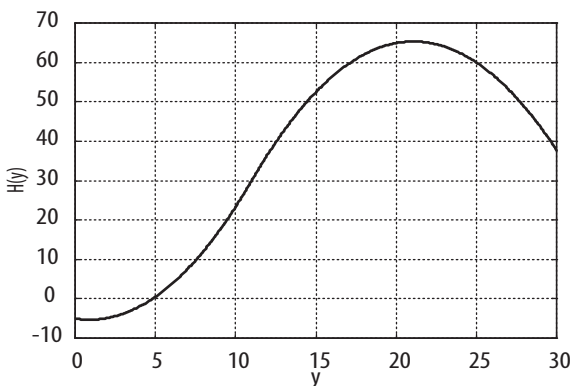


Рис. 4.58. Функція доходу центра

Балансова умова виглядає так:

$$\Phi(y) = 7y - 5 - 42 - 0,347(y - 11)^2 - \sigma(y). \quad (4.95)$$

Далі необхідно визначити функцію витрат агента. З виконаної вище оцінки діяльності керівника з маркетингу підприємства видно, що найменші бали він отримав при оцінюванні професійно-кваліфікаційного рівня. Оскільки вироби, які виготовляються, є досить наукомісткими, то вимагають від персоналу знання особливостей їх виготовлення і переваг порівняно з аналогічною продукцією інших виробників. Відповідно підприємство вважає, що керівникові відділу маркетингу і збуту необхідно підвищити кваліфікацію.

У сучасних умовах швидкого застарівання професійних навичок здатність організації постійно підвищувати кваліфікацію своїх співробітників є одним з найважливіших чинників успіху.

Процес підвищення кваліфікації, розроблений у роботі, покажемо на *рис. 4.59* як комплексний безперервний процес, що включає декілька етапів: визначення потреб, формування бюджету на підвищення кваліфікації, встановлення цілей підвищення кваліфікації, визначення критеріїв оцінки, з'ясування змісту програм, вибір методів підвищення кваліфікації, навчання, оцінка ефективності підвищення кваліфікації.

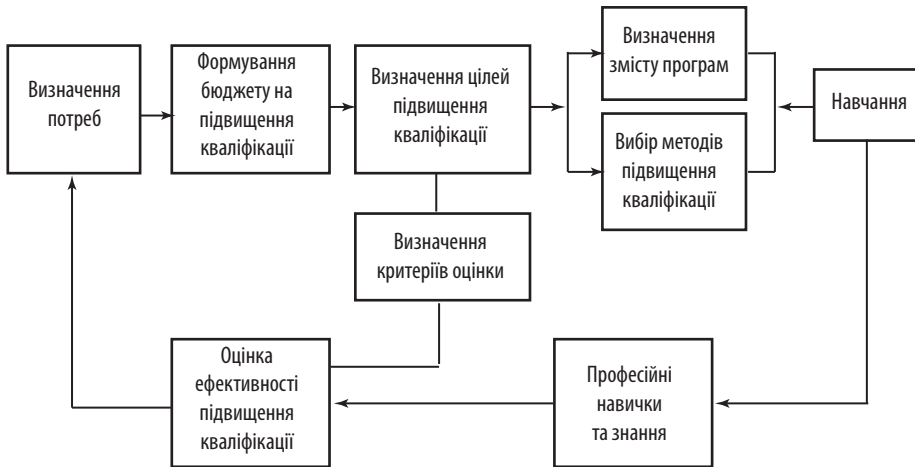


Рис. 4.59. Процес підвищення кваліфікації на підприємстві

Цикл підвищення кваліфікації починається з визначення потреб, яке полягає у виявленні невідповідності між необхідними та існуючими компетенціями співробітників та організації.

Потім на підставі аналізу потреб і ресурсів організації формується бюджет і визначаються цілі підвищення кваліфікації, а також критерії оцінки його ефективності. Підвищення кваліфікації пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому формування і контроль за виконанням бюджету є найважливішими елементами управління підвищенням кваліфікації. Два чинники впливають на обсяг бюджету – потреби компанії в підвищенні кваліфікації співробітників та її фінансовий стан. Вище керівництво визначає, скільки може бути витрачено на підвищення кваліфікації протягом наступного року, і, зіставляючи розмір бюджету з виявленими потребами, встановлює пріоритети в професійному навчанні.

Оскільки витрати на підвищення кваліфікації розглядаються як капіталовкладення у кваліфікацію співробітників, організація очікує від них віддачі у

вигляді підвищення ефективності діяльності (у нашому випадку збільшення обсягу продажів). Таким чином, головним критерієм оцінки ефективності буде збільшення продуктивності праці.

Визначивши потреби в підвищенні кваліфікації, отримавши у своє розпорядження бюджет, знаючи критерії оцінки ефективності і будучи знайомим з різними методами навчання, можна почати розробку програм. Розробка програми передбачає визначення її змісту і вибір методів підвищення кваліфікації.

Найбільш поширеною формою зворотного зв'язку є оцінки, що виставляються викладачем. Проте при цьому слід бути дуже уважним: оцінки, які не відповідають очікуванням, можуть мати демотиваційний вплив на тих, хто навчається.

Навчання буде однаковою мірою неефективне у разі ставлення до нього як до «оплачуваних канікул» або як до «покарання». Тому підприємство приділяє особливу увагу створенню відповідного ставлення до навчання, що планується. Наступні чинники повинні допомогти мотивувати співробітника на активну участь у програмі підвищення кваліфікації:

- прагнення зберегти роботу, залишитися на посаді;
- бажання одержати підвищення або зайняти нову посаду;
- зацікавленість у підвищенні заробітної плати;
- інтерес до самого процесу оволодіння новими знаннями і навичками;
- бажання встановити контакти з іншими учасниками програми.

Розуміння того, як підвищення кваліфікації може зацікавити співробітника, дозволяє відповідним чином повідомити йому інформацію про майбутню програму. У даному випадку вирішальну роль повинен відіграти керівник підприємства, в якому працює співробітник, що відряджається на навчання. Як правило, керівник краще за інших розуміє його мотивацію і має можливість пов'язати його інтереси з майбутнім курсом.

Можливості підвищення кваліфікації різними способами подано в *табл. 4.55*.

Отже, функція витрат агента будується на основі існуючих на промисловому підприємстві даних про витрати залежно від різних способів підвищення кваліфікації агентів, оцінки витрат агентів за існуючими на підприємстві нормами, наявними ретроспективними даними, а також на підставі аналізу об'єктивних характеристик агента. Оскільки ці дані мають розбіжність, яка є суттєвою, в роботі запропоновано такі залежності для верхніх та нижніх витрат агента:

$$C_H(y) = K_1 y^2, \quad (4.96)$$

$$C_B(y) = K_2 y^2, \quad (4.97)$$

де $K_1 = 0,045$, $K_2 = 0,115$.

Таблиця 4.55

Взаємозв'язок між шляхами підвищення кваліфікації та обсягами продажів

Шляхи підвищення кваліфікації	Максимальне збільшення обсягу продажів, %
Курси підвищення кваліфікації	12 – 20
Дистанційне навчання	20 – 40
Заочне навчання (одержання другої освіти)	40 – 60
Стажування за кордоном	60 – 80

До цих залежностей входять витрати безпосередньо на оплату підвищення кваліфікації та витрати на винагороду агента, що спонукає його до вибору максимальної дії.

Діапазон можливих значень функції витрат агента подано на рис. 4.60.

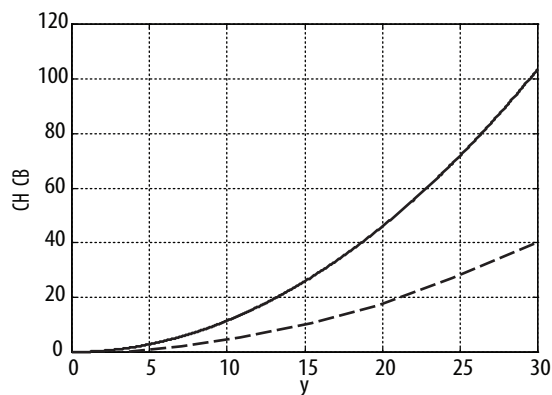


Рис. 4.60. Діапазон значень функції витрат агента

Мета центру (підприємства в цілому) полягає в максимізації значення величини $\Phi(y)$. Керуючим впливом центру є система стимулювання (залежність винагороди агента від його дії), на яку накладемо вимогу монотонності.

У межах уведених допущень оптимальною є компенсаторна система стимулювання, що точно дорівнює витратам агента: $\sigma_K(y) = c(y)$. Тому задача

стимулювання зводиться до задачі оптимального погодженого планування, тобто до задачі пошуку таких дії агента $y^* \geq 0$, реалізація яких є найбільш вигідною для центру:

$$\begin{aligned} y^* &\in \operatorname{Arg} \max_{y \geq 0} \{Ay - C_0 - a + b(y - y')^2 - Ky^2\}, \quad y < y', \\ y^* &\in \operatorname{Arg} \max_{y \geq 0} \{Ay - C_0 - a - b(y - y')^2 - Ky^2\}, \quad y \geq y'. \end{aligned} \quad (4.98)$$

Максимальні значення y^* знаходимо з умови $\frac{\partial \Phi}{\partial y} = 0$:

$$\frac{\partial \Phi}{\partial y} = A \pm 2b(y^* - y') - 2Ky^* = 0; \quad (4.99)$$

$$y^* = \frac{A \mp 2by'}{2(K \mp b)}. \quad (4.100)$$

Для верхньої та нижньої границь діапазону можливих значень витрат агента маємо:

$$y_1^* = \frac{A - 2by'}{2(K_B - b)}, \quad (4.101)$$

$$y_2^* = \frac{A + 2by'}{2(K_B + b)}. \quad (4.102)$$

У виразах (4.101) і (4.102) знак мінус для $y^* < y'$, знак плюс для $y^* \geq y'$.

Для підприємства коефіцієнти, що входять до формул (4.98)–(4.101) мають такі значення:

$A = 7$ тис. грн;

$a = 42$ тис. грн;

$b = 0,347$;

$C_0 = 5$ тис. грн;

$y' = 11$ шт.;

$K_H = 0,045$;

$K_B = 0,115$.

Після того як підставимо у (4.101) і (4.102) наведені вище дані, отримаємо чотири значення, серед яких задовольняють наведені вище нерівності тільки два: $y_1^* = 15$, $y_2^* = 19$.

Графік функції оптимальної системи стимулювання наведено на *рис. 4.61*.

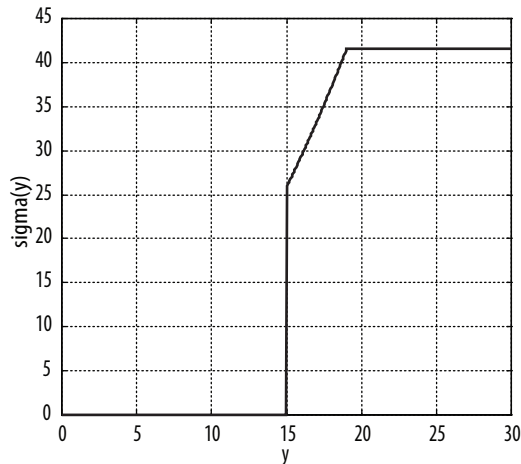


Рис. 4.61. Графік функції оптимальної системи стимулювання

З наведеного графіка функції оптимальної системи стимулювання можна зробити висновок, що з погляду центру вигідно реалізувати за допомогою агента додатковий випуск продукції в межах від 15 до 20 одиниць, що відповідає останньому різновиду підвищення кваліфікації агента. Всі інші види підвищення кваліфікації агента будуть неоптимальними для центру. При цьому агент реалізує максимальну з можливих дій та отримає прибуток у розмірі від 1300 до 2000 грн на місяць. Підприємство, в свою чергу, матиме прибуток в обсязі від 26,6 до 46,8 тис. грн.

Крім цього, подивимось, який прибуток отримає підприємство, якщо збільшити обсяг випуску лічильників ВХ-14. Розрахунок результатів та побудову графіків виконуємо за допомогою розробленої програми в системі MATLAB (додаток 3).

$$\text{Дохід центру } H(y) = Ay - c_0 - c_0(y),$$

де Ay – це лінійна функція, при цьому $A = 6$ тис. грн – дохід від випуску одного лічильника ВХ-14.

Постійні витрати C_0 становлять 5 тис. грн.

Змінні витрати $C_0(y)$ – монотонно зростаюча функція:

$$C_0(y) = \begin{cases} a - b(y - y')^2, & y < y' \\ a + b(y - y')^2, & y \geq y' \end{cases}$$

де $y' = 8$ лічильників;

$a = 30$ тис. грн;

$b = 0,46$.

Графічно функцію змінних витрат можна подати у такий спосіб, як показано на рис. 4.62.

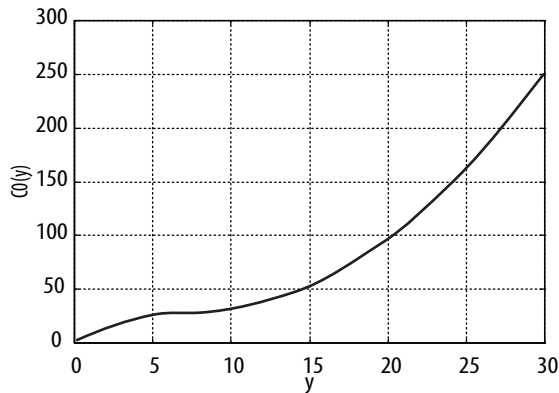


Рис. 4.62. Функція змінних витрат

Таким чином, функція доходу центру має такий вигляд:

$H(y) = 6y - 5 - 30 - 0,46(y - 8)^2$ і зображена на рис. 4.63.

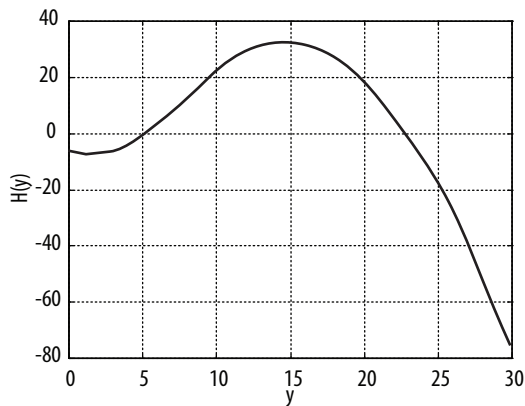


Рис. 4.63. Функція доходу центру

Балансова умова має вигляд:

$$\Phi(y) = 6y - 5 - 30 - 0,46(y - 8)^2 - \sigma(y). \quad (4.103)$$

Необхідно визначити функцію витрат агента. Введено такі залежності для верхніх та нижніх витрат агента:

$$C_H(y) = K_1 y^2, \quad (4.104)$$

$$C_B(y) = K_2 y^2, \quad (4.105)$$

де $K_1 = 0,052$, $K_2 = 0,145$.

Діапазон можливих значень функції витрат агента показано на *рис. 4.64*.

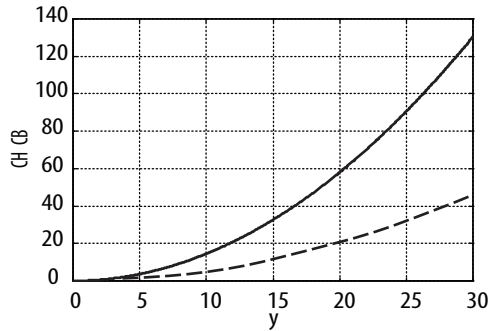


Рис. 4.64. Діапазон значень функції витрат агента

$$y^* \in \operatorname{Arg} \max_{y \geq 0} \{Ay - C_0 - a + b(y - y')^2 - Ky^2\}, \quad y < y'$$

$$y^* \in \operatorname{Arg} \max_{y \geq 0} \{Ay - C_0 - a - b(y - y')^2 - Ky^2\}, \quad y \geq y'. \quad (4.106)$$

Максимальні значення y^* знаходимо з умови $\frac{\partial \Phi}{\partial y} = 0$:

$$\frac{\partial \Phi}{\partial y} = A \pm 2b(y^* - y') - 2Ky^* = 0; \quad (4.107)$$

$$y^* = \frac{A \mp 2by'}{2(K \mp b)}. \quad (4.108)$$

Задовольняють наведені вище нерівності такі значення: $y_1^* = 12$ та $y_2^* = 14$.

Графік функції оптимальної системи стимулювання наведено на *рис. 4.65*.

У цьому випадку з графіка функції на *рис. 4.65* можна зробити висновок, що з погляду центру вигідно реалізувати за допомогою агента додатковий випуск продукції в межах від 12 до 14 одиниць, що відповідає третьому виду

підвищення кваліфікації агента (заочне навчання). Всі інші види підвищення кваліфікації агента є неоптимальними для центру. При цьому агент отримує прибуток у розмірі від 700 до 1300 грн на місяць, підприємство прибуток від 8,4 до 22,4 тис. грн.

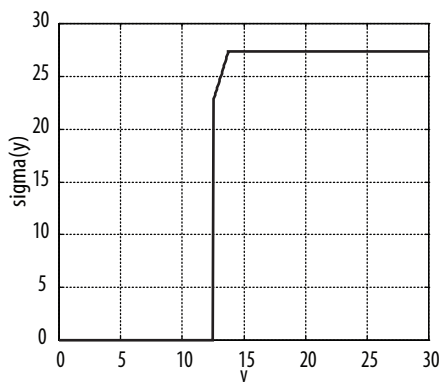


Рис. 4.65. Графік функції оптимальної системи стимулювання

Як бачимо, у другому випадку підприємство матиме менший прибуток. Крім того, невизначеність у функції витрат агента є меншою. Проведемо дослідження для другого випадку і припустимо, що нам вірогідно відома функція витрат агента, тоді одержимо наступні результати.

Функція витрат агента матиме вигляд $C_0(y) = 0,145y$ і графічно зображена на рис. 4.66.

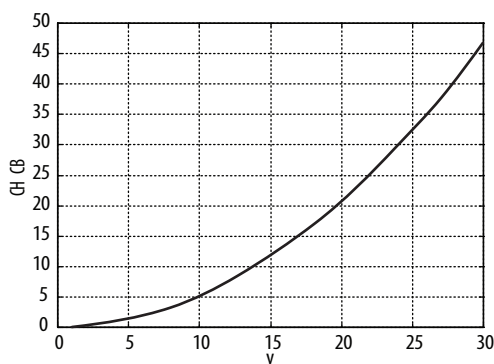


Рис. 4.66. Функція витрат агента

З допомогою формул (4.106)–(4.107) знайдемо значення y^* , яке у даному випадку дорівнює 14.

Графік функції оптимальної системи стимулювання наведено на рис. 4.67.

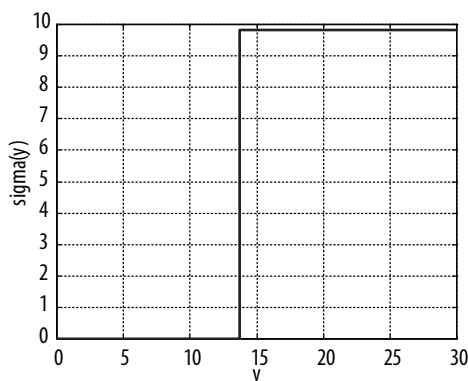


Рис. 4.67. Графік функції оптимальної системи стимулювання

Таким чином, ми бачимо, що за відсутності невизначенності у функції витрат агента центру вигідно реалізувати додатковий випуск продукції у розмірі 14 одиниць. При цьому витрати на стимулювання агента будуть максимальними (1300 грн), але і прибуток буде теж максимальним (22,4 тис. грн).

На підставі отриманих вище результатів можемо зробити висновок, що за допомогою розробленої системи програми з використанням **MATLAB** знаходимо оптимальні функції стимулювання агента та оптимальні значення обсягів виробництва продукції. Таким чином, підприємство виходячи із наявних у нього коштів може дійти висновку про стимулювання агента для збільшення обсягів виробництва лічильників ВХ-33 або ВХ-14.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в тому, що запропоновані науково-практичні розробки можуть бути використані для оцінки діяльності керівників та побудови ефективної системи їх стимулювання [388].

Висновки до четвертого розділу

1. В роботі розроблені економіко-математичні моделі з організації діяльності промислового підприємства з позиції системного підходу організації і планування, впливу зовнішніх та внутрішніх чинників при виборі стратегій цієї діяльності розвитку, так і тактики виконання поточних

робіт з маркетингу, які базуються на формуванні організаційної структури маркетингового департаменту та здійснюється залежно від необхідних обсягів робіт з маркетингу для підприємства, їх інтенсивності, розподілу робіт і продуктивності доступного контингенту працівників, що мають відповідний рівень кваліфікації, з урахуванням виділених обсягів фінансування і доступності потрібних ресурсів, а також виділених груп можливих покупців та рівню їх лояльності.

Запропонований підхід дозволяє отримувати організаційну структуру компонентів організації на підставі використання оптимізаційної моделі з оцінкою прибутку від її діяльності. Оцінка тривалості виконання робіт при допущенні виконання паралельних процесів вступає у протиріччя з критерієм максимум прибутку, що призводить до необхідності використання множини Парето-оптимальних рішень. Компоненти цієї множини можуть бути одержані внаслідок серії рішень задачі з варіацією обмежень на ресурси. Результати роботи можуть бути використані для удосконалення організаційної структури маркетингової служби підприємства.

2. Розглянуто стан, проблеми і перспективи розвитку управління організаційною структурою маркетингової діяльності, обґрунтовано необхідність створення відділу розвитку, розроблено концептуальний підхід щодо поетапного створення нового маркетингового підрозділу (МП) - відділу розвитку в департаменті маркетингу на підприємстві та комплексну систему показників оцінки ефективності стратегічних організаційних перетворень маркетингових підрозділів промислових підприємств.
3. У роботі запропоновано удосконалити комплексну методику оцінки діяльності керівника департаменту маркетингу, яка враховує, як зовнішні, стосовно персоналу, так і внутрішні фактори та побудовану оптимальну систему їх стимулювання за критерієм максимального прибутку підприємства. Зовнішні фактори визначають ефективність роботи департаменту, який очолює оцінюваний керівник. Крім цього, у запропонованій методиці максимально використовуються аналітичні формули для оцінки якості роботи персоналу. У випадку, коли це зробити неможливо, застосовується експертний метод з використанням шкали балів. Було зроблено перевірку ступеня погодженості думок експертів за допомогою коефіцієнта конкордації. В роботі розроблена система стимулювання керівника департаменту маркетингу, яка базується

на методиці оцінки діяльності керівників. В даній системі розглянуто випадок, коли підприємству не відома вірогідно функція витрат керівника департаменту маркетингу, але йому відомий діапазон можливих значень цієї функції. Проведенні численні дослідження, щодо оцінки діяльності керівника з маркетингу та стимулювання цього керівника з метою отримання максимального прибутку підприємством.

ВИСНОВКИ

Сучасна економіка України характеризується нестабільністю розвитку, постійними трансформаціями та посиленням впливу суспільства на економічні процеси, тому перед сучасними промисловими підприємствами постає безліч проблем щодо виживання та вибору напрямів розвитку. Розвиток промислового підприємства може бути забезпечений в тому разі, якщо в його продукції будуть зацікавлені споживачі, тому однією з важливих проблем розвитку є формування стійкого платоспроможного попиту на продукцію підприємства, що може бути забезпечена активізацією маркетингової діяльності, яка в змозі ефективно розв'язати такі проблеми. Нагайність зазначених проблем пов'язана з недосконалістю теорії, методології та методичного процесу засад стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства, що потребує відповідних дій.

Таким чином, у роботі вирішенні такі основні завдання:

Розглянуто особливості функціонування промислового підприємства в умовах сучасної економіки України, що пов'язані з переходом від «економіки, орієнтованої на прибуток» до «економіки, орієнтованої на задоволення потреб споживача». Зроблено висновок про те, що в результаті таких трансформацій значно підвищується роль маркетингу в діяльності промислових підприємств, а промислове підприємство доцільно розглядати як відкриту соціально-економічну систему.

На основі літературного аналізу виявлено, що маркетинг як науковий напрям не має своєї єдиної сучасної теорії підприємства, яка була б адекватною маркетинговій концепції управління підприємством відповідній вимогам сучасності. Тому у роботі розглянуті положення існуючих теорій, об'єктом дослідження яких є підприємство, таких як: теорії підприємств – неокласичної, інституційної, неоінституційної, еволюційної, підприємницької, теорії, що базується на знаннях, інтеграційної; системного аналізу; маркетингу; стратегічного управління; розвитку інновацій; синергетики; поведінкової теорії; теорії мотивації; теорії ризиків. В результаті проведеного дослідження виявлені здобутки даних теорій для стратегічного управління промисловим підприємством, спираючись на які сформульовані основні консолідовані теоретичні інтеграційні положення, які дістали подальшого розвитку та пропонують принципіально нові підходи до стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства.

Вивчено сутність розвитку промислового підприємства та досліджено роль маркетингу у процесі розвитку. В результаті виявлено, що джерелом розвитку є суперечності зовнішнього та внутрішнього середовища промислового підприємства, маркетинг представляє фундаментальну основу розвитку, оскільки тільки він виконує функцію інформаційного посередника між підприємством та його середою, забезпечуючи двосторонній обмін необхідною інформацією, а наслідки розвитку залежать від ефективної співпраці стратегічного маркетингу та стратегічного менеджменту. В ході даної роботи значного переосмислення зазнали: визначення розвитку промислового підприємства; доповнено та розвинено класифікацію суперечностей; уточнено процес реалізації розвитку промислового підприємства; оновлено класифікацію чинників, що впливають на розвиток, шляхом задавання нових класифікаційних ознак: відповідно до природи виникнення – розвиток, спрямований на зміну внутрішнього середовища, розвиток, спрямований на зміну зовнішнього середовища, відповідно до сутності або контекстності перетворень – розвиток за рахунок економічних перетворень, розвиток за рахунок соціальних перетворень, відповідно до явності процесу розвитку – явний розвиток, латентний розвиток; представлено оновлено уявлення про систему маркетингу, зроблено модель життєвого циклу промислового підприємства, що відтворює розвиток промислового підприємства на основі маркетингової діяльності. Усі запропоновані оновлення базуються на ретельному дослідженні наукової літератури з питання розвитку та містять обґрунтовані удосконалення та пропозиції, застосування яких дає можливість приймати обґрунтовані рішення щодо маркетингової діяльності за рахунок чого відбувається інтенсифікація розвитку промислового підприємства.

У результаті проведеного дослідження постає проблема дослідження та удосконалення засад стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства, що є методологічним забезпеченням трансформації промислового підприємства у систему «споживач – підприємство – партнер». Таким чином, врахування виділених в ході роботи особливостей стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства, таких як: вимоги до швидкого прийняття управлінських рішень, комплексність стратегічного управління, необхідність врахування як об'єктивних так і суб'єктивних факторів при формуванні і реалізації маркетингових стратегій промислового підприємства, альтернативність шляхів розвитку промислового підприємства на основі активізації його маркетингової діяльності, – дає можливість зробити процес розвитку промисло-

вого підприємства максимально керованим, а результати розвитку позитивними як для самого підприємства, так і для промисловості України в цілому.

У роботі вивчено чинники мікро- та макросередовища на прикладі сорока підприємств переробної галузі України та Росії, проаналізовано результати їх діяльності, у тому числі і маркетингової на сучасному етапі існування за допомогою регресійного аналізу, проведено маркетингове дослідження шляхом анкетування керівників цих підприємств щодо виділення групи чинників, які впливають на стратегічне управління діяльністю підприємств та побудовано регресійну модель. Розроблено багатофакторні регресійні моделі, які характеризують взаємозв'язок результатів діяльності підприємства та показників його маркетингової діяльності, показано залежність прибутку, обсягів реалізації від показників маркетингової діяльності та доведено, що діяльність підприємства має нелінійний характер, це у свою чергу дозволяє використання нейронних мереж. Нелінійність підтверджує значення додаткової інформації, що має не тільки раціональний, а й емоційний характер, тобто маркетингової інформації для розвитку підприємства.

Поданий матеріал є необхідним для апробації запропонованого концептуального підходу до стратегічного управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства.

Вивчення видів стратегічного управління призвело до висновку, що сучасному стратегічному управлінню розвитком маркетингової діяльності найбільш відповідає проактивне стратегічне управління, що втілюється у активній позиції підприємства щодо вчасного попередження змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Для практичної реалізації проактивного стратегічного управління воно повинно проводитися за наступними етапами: діагностика стану внутрішнього та зовнішнього середовища, комплексний аналіз результатів діагностики у відповідності до формування системи «споживач – підприємство – партнер»; обґрунтування цілей і місії системи; формування системи стратегій розвитку маркетингової діяльності на основі трьох інтегральних показників: результатів функціонування підприємства, стану і статусу партнерів щодо їх привабливості як таких у стратегічному періоді, готовності споживачів до сприйняття й купівлі продукції підприємства; вибір стратегії за критеріями іміджу і чистого прибутку; реалізація стратегії із застосуванням інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій; моніторинг поетапних результатів реалізації; прийняття управлінських рішень щодо усунення відхилень у процесі реалізації; упереджувальна діагностика.

Такий підхід до стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності дозволяє зменшити ймовірність кризових явищ у діяльності промислового підприємства.

В ході подальшої роботи було виділено й розроблено ключові положення концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства. Ґрунтуючись на дослідженні наукових джерел інформації у положеннях концепції вперше запропоновано: розглядати сучасне підприємство як відкриту соціально-економічну систему, підґрунтям розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу; при дослідженні промислового підприємства окремо досліджувати його соціальну та економічну складові; для підвищення ефективності функціонування підприємства та його ринкових контрагентів реалізовувати об'єднання них у систему «споживач – підприємство – партнер»;; формувати маркетингові стратегії промислового підприємства на основі оцінки трьох складових – його конкурентоспроможності, бізнесової привабливості партнерів щодо співпраці з ними та готовності споживача до споживання продукції даного підприємства; у якості головного критерію реалізації стратегії визначати її поелементну ефективність – економічну та соціальну; при формуванні та реалізації маркетингових стратегій промислового підприємства враховувати ризикованість маркетингової діяльності, що дозволить її значно зменшити. Відповідно до розробленої концепції сформовано систему принципів, яка становить методологію стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства і включає три групи принципів: дослідження підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що забезпечуватиме науковий рівень застосовуваних методик вирішення зовнішніх та внутрішніх суперечностей, які є джерелом розвитку; стратегічне управління підприємством як відкритою соціально-економічною системою на основі маркетингу як філософії бізнесу в умовах трансформації у систему «споживач – підприємство – партнер»;; формування та реалізація маркетингових стратегій підприємства у складі системи «споживач – підприємство – партнер» на різних стадіях її життєвого циклу. Використання запропонованої системи принципів необхідно для ефективного і обґрунтованого впровадження засад концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності на практиці.

На основі вивчення літературних джерел проведено дослідження генезису стратегічного управління промисловим підприємством та запропоновані деякі уточнення відповідно до переосмислення ролі маркетингової діяльності у ньому. Зроблено висновок, що маркетинг окрім розробки і реалізації мар-

кетингових стратегія як функціональних, відіграє важливу роль у всіх рівнях ієрархії стратегічного управління, і тому можна стверджувати існування маркетингових функціональних стратегій, конкурентних та корпоративних, а для вже сформованої системи «споживач – підприємство – партнер» – глобальної маркетингової стратегії. В результаті було здійснено оновлення класифікації маркетингових стратегій шляхом її структуризації відповідно до ієрархії стратегічного управління та доповнення усіх рівнів ієрархії стратегічного управління новими класифікаційними ознаками: корпоративні маркетингові стратегії – за видами розвитку, за привабливістю партнера, за готовністю споживача, за сутністю повідомлень; конкурентні маркетингові стратегії – за видами конкурентоспроможності; функціональні маркетингові стратегії – за рівнем інноваційності, що є актуальними у зв'язку з новими економічними тенденціями. Запропоновані класифікаційні ознаки дозволяють охарактеризувати маркетингову стратегію промислового підприємства у відповідності до його місця серед інших учасників ринку.

На основі викладених теоретичних і методологічних засадах стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства було розроблено методичний підхід до формування маркетингових стратегій промислового підприємства, що включає методику визначення інтегральної оцінки складових формування маркетингових стратегій на основі експертного опитування та методику визначення якісних меж даних складових на основі методу нечітких множин, який раніше ще не використовувався для формування маркетингових стратегій промислового підприємства, однак повністю відповідає сформованим у роботі вимогам концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства. Розроблений методичний підхід був апробований на 40 промислових підприємствах переробної галузі України та Росії, в результаті чого доведено, що запропонований концептуальний підхід до стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства може бути застосований до будь-яких підприємств у суміжних галузях промисловості для інтенсифікації та досягнення мультиплікативних ефектів від активізації маркетингової діяльності промислових підприємств України.

Розглянуто пропозиції з організаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства на основі економіко-математичного моделювання з урахуванням пропозицій відділу розвитку в департаменті маркетингу та рекомендацій щодо стимулювання їх керівників.

Запропоновано концептуальний підхід щодо поетапного створення відділу розвитку в маркетинговому підрозділі на підприємстві. Застосування концептуального підходу сприяє підвищенню результативності підприємницької й управлінської діяльності, яка багато в чому залежить від правильної побудови організаційної структури підприємства, що найбільшою мірою відповідає вимогам, формам господарювання і ринку. **Розроблено комплексну систему показників оцінки ефективності стратегічних організаційних перетворень маркетингових підрозділів підприємства.** Дана методика оцінки є універсальною, так як вона може застосовуватися для підприємств різних галузей народного господарства, які готові до організаційних змін (знаходяться на рубежі переходу від однієї організаційної стадії до іншої).

Наукова новизна полягає у розробці комплексної методики оцінки діяльності керівників відділів та побудові оптимальної системи їх стимулювання за критерієм максимального прибутку підприємства. При цьому, у системі оцінки діяльності керівників використовуються аналітичні та експертні методи, перевіряється ступень погодженості думок експертів, а також розрахунок коефіцієнтів вагомості показників. Система стимулювання використовує результати оцінки діяльності керівників і дозволяє врахувати специфіку підприємства, крім цього вона є мінімальною (з погляду витрат підприємства на стимулювання), що одночасно гарантовано реалізує вигідні для підприємства дії та спонукає керівника вибирати максимальні дії, тобто робить вигідним збільшення обсягу продажів. Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в тому, що запропоновані науково-практичні розробки можуть бути використані для оцінки діяльності керівників та побудові ефективної системи їх стимулювання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Клейнер, Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде [Текст] : риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 288 с. – ISBN 5-282-01865-9.
2. Теория фирмы [Текст] / под ред. В. М. Гальперина. – СПб. : Экономическая школа, 1995. – 535 с. – (Вехи экономической мысли ; вып. 2). – ISBN 5-900428-18-4.
3. Экономика предприятия [Текст] / В. Я. Хрипач, Г. З. Суша, Г. К. Оноприенко ; под ред. В. Я. Хрипача. – 2-е изд., стер. – Минск : Экспресс, 2001. – 460 с. – ISBN 985-6479-24-X.
4. Лемещенко, П. С. Институциональная теория фирмы [Текст] / П. С. Лемещенко, Н. А. Мельникова. – Минск : Изд. центр БГУ, 2005. – 118 с.
5. Скубенко, В. П. Условия и формы адаптации предприятия к рыночным отношениям [Текст] / В. П. Скубенко. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. – 224 с. – ISBN 966-02-0868-5.
6. Томилов, В. В. Маркетинг в системе предпринимательства [Текст] / В. В. Томилов, Е. В. Песоцкая. – СПб. : Геликом Плюс, 2000. – 520 с. – ISBN 5-93682-013-0.
7. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с. – ISBN 5-282-00652-9.
8. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб. : ПитерКом, 1999. – 416 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»). – ISBN 5-314-00105-5.
9. Шаститко, А. Е. Новая институциональная экономическая теория [Текст] / А. Е. Шаститко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2002. – 591 с. – ISBN 5-7218-0430-0.
10. Неоинституционализм [Текст] / А. Е. Шаститко // Вестн. Моск. ун-та. – 1997. – № 6. – С. 3–22.
11. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена [Текст] / О. А. Третьяк, М. Н. Румянцева // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Вып. 1. – С. 77–102.
12. Теория фирмы, основанная на знаниях [Текст] : Руководство к формулированию стратегии / Карл-Эрик Свейби // Интеллектуальный капитал. – 2001. – Т. 2, №4.

13. Эволюция взглядов на природу фирмы в западной экономической науке [Текст] / Н. М. Розанова // Вопросы экономики. – 2002. – №1. – С. 50–67. – ISSN 0042-8736.
14. Классика маркетинга [Текст] / сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. – СПб. : Питер, 2001. – 752 с.: ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
15. К характеристике субъекта стратегического менеджмента [Текст] / В. Акулов, М. Рудаков // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №4. – С.112–116.
16. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента [Текст] / Т. Йеннер // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №2. – С.83–89.
17. Структура рыночного потенциала предприятия [Текст] / Е. Попов, В. Ханжина // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 6. – С. 118–122.
18. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация [Текст] / В. Баранчеев // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5. – С. 85–90.
19. Отенко, И. П. Механизм управления потенциалом предприятия [Текст] / И. П. Отенко, Л. М. Малярец. – Х. : Изда-во ХГЭУ, 2003. – 219 с. – ISBN 966-676-069-X.
20. Теория фирмы: альтернативные подходы [Текст] / А. Е. Шаститко // Рос. экон. журн. – 1995. – №8. – С.97–103. – ISSN 0130-9757.
21. Природа фірми: походження, еволюція і розвиток [Текст] / за ред. О. Е. Вільямсона, С. Дж. Вінтера ; пер. з англ. А. В. Куликова ; наук. ред. пер. В. П. Кузьменко. – К. : А.С.К., 2002. – 335 с. – ISBN 966-539-378-2.
22. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента [Текст] : пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 421 с. : ил. – Парал. тит. англ. – ISBN 5-8459-0588-5.
23. Менеджмент [Текст] : век XX – век XXI : сб. статей / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова ; сост. И. А. Петровская. – М. : Экономистъ, 2004. – 336 с. – ISBN 5-98118-063-3.
24. Системный подход к организации управления [Текст] / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Рапопорт. – М. : Экономика, 1983. – 224 с.
25. Стратегическое управление рыночной трансформацией предприятий на базе системного подхода [Текст] / П. М. Кобзев // Економіка розвитку. – 2005. – №1. – С. 93–98. – ISSN 1683-1942.

26. Управление підприємством у сучасних умовах на основі системного підходу [Текст] / В. Ціпурина // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 2003. – №3. – С.153–159.
27. Синергетическая парадигма [Текст] : когнитивно-коммуникативные стратегии современного научного познания. – М. : Прогресс-Традиция, 2004. – 560 с. : ил.
28. Синергетика и управление компаниями [Текст] / М. Нестерова // Справочник кадровика. – 2004. – №12. – С. 72–76.
29. Капица, С. П. Синергетика и прогнозы будущего [Текст] / С. П. Капица, С. П. Курдюмов, Г. Г. Малинецкий. – Изд. 3-е. – М. : Едиториал УРСС, 2003. – 285 с. – (Синергетика: от прошлого к будущему). – ISBN 5-354-00296-6.
30. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури : пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Дело, 2004. – 799 с. – ISBN 5-7749-0142-4.
31. Бодди, Д. Основы менеджмента [Текст] / Д. Бодди, Р. Пэйтон ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 809 с. : ил. – (Теория и практика менеджмента). – ISBN 5-8046-0127-X.
32. Заруба, В. Я. Аналитическое проектирование мотивационных процедур планирования [Текст] / В. Я. Заруба. – Х. : Бизнес Информ, 1998. – 248 с. – ISBN 966-7080-44-7.
33. Підвищення ефективності менеджменту підприємств на засадах використання R-теорії мотивації [Текст] / Н. Подольчак // Економіка України. – 2005. – №9 – С. 61–69. – ISSN 0131-775-X.
34. Кравченко, А. И. Классики социологии менеджмента: Ф. Тейлор и А. Гастев [Текст] / А. И. Кравченко. – СПб. : Русский христианский гуманитарный институт, 1999. – 320 с. – ISBN 5-888-12-003-0.
35. Дафт, Р. Менеджмент [Текст] / Р. Дафт : пер. с англ. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 864 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»). – ISBN 5-94723-014-3.
36. Прогнозирование рисков в компании [Текст] / Г. С. Токаренко // Финансовый менеджмент. – 2006. – №3. – С. 132–142. – ISSN 1607-968-X.
37. Балабанов, И. Т. Риск-менеджмент [Текст] / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 188 с. : ил. – ISBN 5-279-01294-7.
38. Бартон, Т. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься [Текст] : пер. с англ. / Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер. – М. : Вильямс, 2003. – 207. : ил. – Парал. тит. англ. – ISBN 5-8459-0408-0.

39. О'Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг [Текст] : стратегический подход / Дж. О'Шонесси ; пер. с англ. под ред. Д. О. Ямпольской. – СПб. : Питер, 2002. – 857 с. : ил. – (Серия «Бизнес-класс»). – ISBN 5-86782-305-4.
40. Портер, М. Э. Конкуренция [Текст] : пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 496 с. : ил. – Парал. тит. англ. – ISBN 5-8459-0055-7.
41. Райс, Э. Маркетинговые войны [Текст] / Э. Райс, Дж. Траут. – СПб. : Питер, 2006. – 256 с. : ил. – (Серия «Деловой бестселлер»). – ISBN 5-272-00100-1.
42. Гончаров, В. В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении [Текст] / В. В. Гончаров. – М. : МНИИПУ, 1998. – 176 с. – ISBN 5-900003-07-8.
43. Балабанов, И. Т. Инновационный менеджмент [Текст] / И. Т. Балабанов. – СПб. : Питер, 2000. – 208 с. : ил. – (Серия «Краткий курс»). – ISBN 5-318-00054-1.
44. Мартин, Р. Идеальный инновационный менеджмент. НЛП в XXI веке [Текст] / Р. Мартин ; пер. с англ. О. В. Тугариновой. – М. : КСП+, 2004. – 255 с. – ISBN 5-89692-079-2.
45. Лапіцька, С. Ю. Управління підприємством в умовах інновацій [Текст] : монографія / С. Ю. Лапіцька. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2002. – 336 с. – ISBN 966-7191-65-6
46. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] : пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – 2-е европ. изд. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2003. – 944 с. : ил. – Парал. тит. англ. – ISBN 5-8459-0088-3.
47. Маркетинг: новые возможности [Текст] / Джонатан Гэбэй ; пер. с англ. К. Ткаченко. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 368 с. : ил. – ISBN 5-8183-0449-3.
48. Место маркетинга в вашей компании [Текст] // Генеральный директор. – 2006. – №5. – С. 54–71.
49. Какова результативность маркетинговых действий [Текст] / Ю. Наврузов, А. Винаградов // Новый маркетинг. – 2005. – №1 – С.12–18.
50. Саттон, Д., Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием [Текст] : пер. с англ. / Д. Саттон, Т. Кляйн. – СПб. : Питер, 2004. – 240 с. : ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»). – ISBN 5-94723-055-4.

51. Томпсон, Артур А. (мл.) Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] : пер. с англ. / А.А.Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 928 с. : ил. – Парал. тит. англ. – ISBN 5-8459-0407-2.
52. Шумпетер, Й.А. Теория экономического развития [Текст] / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
53. Богданов, А. А. Тектология [Текст] : всеобщая организационная наука : в 2 т. / А. А. Богданов. – М., 1989. – кн. 1. – 303 с. – ISBN 5-282-00538-7.
54. Акулов, В. Б. Сборник учебных кейсов: опыт российских компаний (северо-западный регион) [Текст] / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2002.
55. Лябах, Н. Н. Нетрадиционные страницы менеджмента [Текст] / Н. Н. Лябах, А. Н. Лябах. – Ростов н/Д : БАРО-ПРЕСС, 2002. – 206 с. – ISBN 5-94004-133-7.
56. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2002. – 439 с. – ISBN 5-94723-165-4.
57. Оголева, А. Н. Инновационная составляющая экономического роста [Текст] / А. Н. Оголева. – М. : ФА, 1996. – 237 с.
58. Санто, Б. Инновация как средство экономического развития [Текст] : пер. с венг. / Б. Санто. – М. : Прогресс, 1990. – 296 с.
59. Твисс, Б. Управление научно-техническими нововведениями [Текст] : пер с англ. / Б. Твисс. – М. : Экономика, 1989. – 271 с. – ISBN 5-282-00629-4.
60. Хучек, М. Инновации на предприятиях и их внедрение [Текст] / М. Хучек. – М. : Луч, 1992. – 198 с.
61. Липсиц, И.В. Инновационный проект: методы подготовки и анализа [Текст] / В. В. Липсиц, В. В. Коссов. – М. : БЭК, 1996. – 293 с. – ISBN 5-85639-117-9.
62. Фатхутдинов, Р.А. Система менеджмента [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 344 с. – ISBN 5-7849-0044-7.
63. Вітлінський, В. В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику [Текст] / В. В. Вітлінський. – К. : Деміур, 1996. – 212 с.
64. Вітлінський, В.В. Ризик у менеджменті [Текст] / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. – К. : Борисфен-М, 1996. – 326 с. – ISBN 5-7707-9819-X.

65. Райко, Д. В. Обоснование теории стратегического управления развитием маркетинговой деятельности промышленного предприятия (начало) [Текст] / Д.В. Райко // Бізнес Інформ. – 2007. – № 6. – С. 130–141с.
66. Райко, Д. В. Обоснование теории стратегического управления развитием маркетинговой деятельности промышленного предприятия (окончание) [Текст] / Д. В. Райко // Бізнес Інформ. – 2007. – № 7. – С. 101–112.
67. Философский энциклопедический словарь [Текст] / под ред. С. С. Аверинцева, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильичева [и др.]. – М. : Советская энциклопедия, 1989. – 815 с.
68. Философская энциклопедия [Текст] / Ул. ред. Ф. В. Константинов. – М. : Советская энциклопедия, 1967 Бізнес Інформ. – 2007. – № Том 4 «Наука логики». – 592 с.
69. Мельник, Л. Г. Тайны развития [Текст] / Л. Г. Мельник. – Сумы : Университетская книга, 2005. – 378 с. – ISBN 966-680-201-5.
70. Мельник, Л. Г. Фундаментальные основы развития [Текст] / Л. Г. Мельник. – Сумы : Университетская книга, 2003. – 288 с. – ISBN 966-680-062-4.
71. Юдин, Э. Г. Системный подход и принцип деятельности [Текст] : методол. пробл. совр. науки / Э. Г. Юдин. – М. : Наука, 1978. – 391 с.
72. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера [Текст] / За ред. Р. С. Дяківа. – К. : Міжнар. екон. фундація, 2000. – 703 с. – ISBN 966-95785-0-7.
73. Грушин, Б. А. Очерки логики исторического исследования (Процесс развития и проблемы его научного воспроизведения) [Текст] / Б. А. Грушин. – М. : Высш. школа, 1961. – 214 с.
74. Большой экономический словарь [Текст] : 19000 терминов / под ред. А. Н. Азрилияна. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Ин-т новой экономики, 1997. – 856 с.
75. Масленченков, Ю. С. Технология и организация работы банка [Текст] : теория и практика / Ю. С. Масленчиков. – М. : ДЕКА, 1998. – 432 с. – ISBN 5-89645-003-6.
76. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка [Текст] / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – М. : Азбуковник, 2001. – 944 с. – ISBN 5-89285-003-X.
77. Филиппов, Ю. В. Основы развития местного хозяйства [Текст] / Ю. В. Филиппов, Т. Г. Авдеева. – М. : Дело, 2000. – 264 с. – ISBN 5-7749-0167-X.

78. Пушкарь, А. И. Концепция моделирования управленческого развития производственно-экономических систем [Текст] / А. И. Пушкарь. – Донецк, 1997. – 31 с.
79. Базилевич, Л. А. Автоматизация организационного проектирования [Текст] / Л. А. Базилевич. – Львов : Машиностроение, 1989. – 176 с. – ISBN 5-217-00539-4.
80. Коротков, Э. М. Концепция менеджмента [Текст] / Э. М. Коротков. – М. : Изд.-консалт. компания «ДеКА», 1998. – 301 с.
81. Кучин, Б. Л. Управление развитием экономических систем: технологический прогресс, устойчивость [Текст] / Б. Л. Кучин, Е. В. Якушева. – М. : Экономика, 1990. – 157 с.
82. Путятин, Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятий [Текст] / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. – Х. : Основа, 1999. – 488 с. – ISBN 5-7768-0658-5.
83. Тодаро, М. П. Экономическое развитие [Текст]: пер. с англ. / М. П. Тодаро. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 666 с. – ISBN 5-85173-063-3.
84. Тридід, О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства [Текст] : монографія / О. М. Тридід. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 364 с.
85. Лепа, Н. Н. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий [Текст] : монография / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкарь ; НАН Украины, Ин-т экономики пром-ти ; под ред. Н. Н. Лепы. – Донецк : Юго-Восток, ЛТД, 2005. – 347 с. – ISBN 966-374-070-1.
86. Раєвнева, О. В. Управління розвитком підприємства [Текст] : методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 493 с. – ISBN 966-392-111-0.
87. Райко, Д. В. Визначення розвитку промислового підприємства [Текст] / Д. В. Райко // Економіка та право / Донецьк: Інститут економіко-правових досліджень НАН України, Донецький національний технічний університет. – 2007. – Вип. 3(19). – С. 110-114.
88. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] : пер. с англ. / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 1990. – 734 с.
89. Балабанова, Л. В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга [Текст] / Л. В. Балабанова, В. В. Слипенкий ; Донец. гос.

ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонГУЕТ, 2005. – 170 с. – ISBN 966-7634-55-8.

90. Данько, Т. П. Управление маркетингом (методологический аспект) [Текст] / Т. П. Данько. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 280 с. – ISBN 5-86225-704-7.

91. Маркетинг [Текст] / под ред. Э. А. Уткина. – М. : ЭКМОС, 2003. – 320 с. – ISBN 5-88124-010-3.

92. Уткин, Э. А. Управление компанией [Текст] / Э. А. Уткин ; Ассоциация авторов и издателей «Тандем». – М. : ЭКМОС, 1997. – 303 с. – ISBN 5-89334-017-5.

93. Бурков, В. Н. Модели и методы управления организационными системами [Текст] / В. Н. Бурков, В. Л. Ириков. – М. : Наука, 1994. – 270 с. – ISBN 5-02-007011-4.

94. Бучанан, Р. Враг внутри [Текст] : когда покупатели думают, что нам не до них / Р. Бучанан. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 374 с. – ISBN 5-94723-353-3.

95. Василенко, А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий [Текст] : монография / А. В. Василенко. – К. : Центр учеб. лит., 2005.

96. Козаченко, А. В. Механизм стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами промышленности [Текст] / А. В. Козаченко ; НАН Украины, Ин-т економіки пром-сти, Восточноукр. гос. ун-т. – Донецьк : ІЗП НАН України, 1998. – 347 с. – ISBN 966-02-0582-1.

97. Самочкин, В. Н. Гибкое развитие предприятия [Текст] : анализ и планирование / В. Н. Самочкин. – М. : Дело, 2000. – 376 с. – ISBN 5-7749-0125-4.

98. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг [Текст] : европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996.

99. Любушкин, Н. П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] / Н. П. Любушкин, В. Б. Лещева, В. Г. Дьякова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 471 с. – ISBN 5-238-00105-3.

100. Мильнер, Б. З. Теория организации [Текст] / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 648 с. – ISBN 5-16-0021-65-5.

101. Винокуров, В. А. Управление развитием производственного объединения [Текст] / В. А. Винокуров, Г. А. Азоев. – М., 1989. – 80 с.

102. Забелин, П. В. Основы корпоративного управления концернами [Текст] / П. В. Забелин. – М. : Приор, 1998. – 176 с.

103. Забродский, В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем [Текст] / В. Я. Забродский, Н. А. Кизим. – Х. : Бизнес Информ, 2000. – 70 с. – ISBN 966-7080-98-6.

104. Иванов, Н. И. Целевые комплексные программы развития производства [Текст] / Н. И. Иванов. – К. : Киев. наук. центр, 1986. – 244 с.
105. Гончаров, В. В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении [Текст] / В. В. Гончаров. – М. : МНИИПУ, 1998. – 176 с. – ISBN 5-900003-07-8.
106. Куриц, С. Я. Основные принципы управления развитием производственных систем [Текст] / С. Я. Куриц // Вопросы кибернетики. Методы и модели оценки эффективности развивающихся систем. – М. : ВНИИСН, 1982. – С. 72–82.
107. Маркова, В. Д. Маркетинговая стратегия предприятия [Текст] / В. Д. Маркова // Формирование механизма управления предприятием в условиях становления рынка. – 1995. – С. 28–36.
108. Яковенко, Е. Г. Циклы жизни экономических процессов, объектов и систем [Текст] / Е. Г. Яковенко, М. И. Басс, Н. В. Махрова. – М. : Наука, 1991. – 192 с. – ISBN 5-02-012036-7.
109. Шершнева, З. Е. Стратегическое управление [Текст] / З. Е. Шершнева, С. В. Оборская. – К. : КНЭУ, 1999. – 384 с.
110. Евдокимов, Ф. И. Воспитание руководящих кадров и экономика предприятий [Текст] / Ф. И. Евдокимов. – Ростов н/Д : Кн. изд., 1963. – 23 с.
111. Лапуста, М. Г. Риски в предпринимательской деятельности [Текст] / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шармукова. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 224 с.
112. Сухарев, О. Концепция экономической дисфункции и эволюция фирмы [Текст] / О. Сухарев // Вопросы экономики. – 2002. – №10. – С. 70–81. – ISSN 0042-8736.
113. Медведев, П. А. Экономико-математические методы в прикладных исследованиях и хозяйственный механизм [Текст] / П. А. Медведев. – М. : Изд-во МГУ, 1982. – 111 с.
114. Немцов, В. Д. Стратегічний менеджмент [Текст] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : НТУУ «КПІ», 2004. – 560 с. – ISBN 966-7769-02-X.
115. Бобина, М. Стратегические межфирменные альянсы [Текст] / М. Бобина // Вопросы экономики. – 2005. – №4. – С. 99–112.
116. Портер, М. Стратегія конкуренції [Текст] : пер. з англ. / М. Портер. – К. : Основа, 1997.
117. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий [Текст] : стратегическое сафари : экскурсия по дебрям стратегий менеджмента /

Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел ; пер. с англ. Д. Раевская, Л. Дарук. – СПб. : Питер, 2000.

118. Гордон, Ян Х. Маркетинг партнерских отношений: новые технологии привлечения клиентов [Пер. с англ.] [Текст] / Ян Х. Гордон. – СПб.: Питер, 2001. – 379 с. – ISBN 5-318-00157-2.

119. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии [Текст] : [пер. с англ.] / П. Дойль. – 3-е изд., междунар. – СПб. : Питер, 2002.

120. Чандлер, А. Д. Стратегія і структура [Текст] / А. Д. Чандлер. – 1961. 342 с.

121. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством [Текст] : філософія, політика, ефективність: монографія / В. В. Пастухова. – К. : КНЕУ, 2002.

122. Пономаренко, В. С. Стратегічне управління підприємством [Текст] / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 639 с.

123. Голубєва, О. І. Менеджмент маркетингової діяльності [Текст] / О. І. Голубєва // Матеріали конференції «Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління» – Х. : Вид-во ХНУ, 2004. – С. 88–94.

124. Голубков, Е. П. Маркетинг [Текст] : выбор лучшего решения / Е. П. Голубков, Е. Н. Голубкова, В. Д. Северин. – М. : Экономика, 1993.

125. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования [Текст] : теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 1998. – 414 с.

126. Ястремська, О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств [Текст] : методологічні та методичні засади / О. М. Ястремська. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2004. – 179 с. – ISBN 966-676-047-0.

127. Корнаи, Я. Системная парадигма [Текст] / Я. Корнаи // Вопросы экономики. – 2002. – №4. – С. 4–22.

128. Алдер, Г. Маркетинг будущего : диалог сознаний [Текст] : общение с потребителями в XXI веке: пер. с англ. / Г. Алдер. – М. : Фаир-Пресс ; Гранд, 2003.

129. Макнейл Рут. Маркетинговые исследования в сфере B2B [Текст] : Анализ и оценка рынков товаров для бизнеса / Р. Макнейл ; пер. с англ. А. А. Шамрай. – Днепропетровск : Баланс Бізнес Букс, 2007.

130. Клейнер, Г. Б. Системная парадигма и теория предприятия [Текст] / Г. Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 2002. – №10. – С. 47 – 69.

131. Кун, Т. Структура научных революций [Текст] / Т. Кун. – М. : Прогресс, 1977. – 300 с.
132. Боброва, М. Ю. Плюсы и минусы автоматизации маркетинга [Текст] / М. Ю. Боброва // Корпоративные системы. – 2005. – №3.
133. Бутчер, Стефан. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов [Текст] : пер. с англ. / С. Бутчер. – М. : Вильямс, 2004.
134. Кемпбелл, Э. Стратегический синергизм [Текст] / Э. Кемпбелл, Лачс К. Саммерс. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004.
135. Акулова, И. А. Концептуальные основы организации системы маркетинга партнерских отношений [Текст] / И. А. Акулова // Бизнес Информ. – 2005. – №9–10. – С. 109–116 с.
136. Куш, С. П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений [Текст] / С. П. Куш // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003. – №32. – С. 3–25.
137. Райко, Д. В. Формулювання особливостей стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства, що полягають у розгляді системи «споживач – підприємство -- партнер» [Текст] / Д. В. Райко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : економічна. — Донецьк: ДонНТУ, 2007. – Вип. 32(126). – С. 177–184.
138. Райко, Д. В. Формулювання особливостей стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства, що полягають у розгляді системи «споживач – підприємство – партнер» за властивостями [Текст] / Д. В. Райко // Вісник економічної науки України. Серія: економічна. – 2007. – № 2. – С. 134–138.
139. Изюмов, С. Алхимия CRM [Текст] / С. Изюмов // Корпоративные системы. – 2006. – №1. – С. 70–76.
140. Лоза, Ю. М. Эволюция клиент-ориентированных технологий [Текст] / Ю. М. Лоза // Корпоративные системы. – 2006. – №1. – С. 59–62.
141. Пауков, С. В. Развитие ключевых клиентов. Трудный клиент [Текст]: руководство для менеджеров. / С. В. Пауков. – М. : Мед. информ. агентство, 2004.
142. Савельев, Е. В. Маркетинг партнерских связей [Текст] / Е. В. Савельев // Практический маркетинг. – 2003. – №11. – С. 34–42.
143. Райко, Д. В. Схеми співробітництва та роль маркетингового центру у їх регулюванні [Текст] / Д. В. Райко // Вісник економічної науки України. –

Донецьк: Академія економічних наук України, Інститут економіки промисловості НАН України, 2008. – Вип. 1(13). – С. 100–103.

144. Офіційна статистика України 1998-16.06.2008 [Електронний ресурс] // www.ukrstat.gov.ua.

145. Яновский, А. Стекольная отрасль: новый виток развития [Текст] / А. Яновський // Стекло мира. – 2008. – № 2. – С. 47–48.

146. Шишов, О. «Переформування» [Текст] / О. Шишов ; Міністерство праці та соціальної політики в Україні. – 2003.

147. Желюк, Т. Моделювання динаміки соціально-економічного розвитку: макро- та мезоекономічні аспекти [Текст] / Т. Желюк // Вісник Тернопільського нац. еком. ун-ту економ. наук. – 2007. – №1.

148. Азаров, М. Я. Роль органів місцевого самоврядування у вирішенні питань соціально-економічного розвитку [Текст] / М. Я. Азаров // Фінанси України. – 2007. – №3. – С. 3–13.

149. Ромат, Є. В. Маркетинг у державному управлінні [Текст] / Є. В. Ромат // Маркетинг в Україні. – 2003. – № 4. – С. 32–35.

150. Телетов, О. Маркетинг в економічних системах [Текст] / О. Телетов // Економіка України. – 2001. – №7. – С. 44–47.

151. Пожого, Н. В Система організації маркетингових послуг на регіональному ринку [Текст] / Н. В. Пожого // Регіон бізнес – економіка та управління. – 2005. – №5.

152. Савчук, А. В. Организационно-экономический механизм инновационного развития крупной компании [Текст] : монография / А. В. Савчук ; НАН Украины. – Донецк, 2004. – 403 с. – ISBN 966–02–3275–6.

153. Бланк, И. А. Управление прибылью [Текст] / И. А. Бланк. – М., 2007. – 751 с. – ISBN 5-94773-002-2.

154. Серов, В. М. Инвестиционный менеджмент [Текст] / В. М. Серов. – М., 2000. – 272 с. – ISBN 5-16-000296-0.

155. Тумусов, Ф. С. Инвестиционный потенциал региона [Текст] : теория, проблемы, практика / Ф. С. Тумусов. – М., 2001. – 267 с. – ISBN 5-7863-0151-6.

156. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст]: [пер.] / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 816 с. – 7 000 пр. – ISBN 5-469-00989-0.

157. Батра, Р. Рекламный менеджмент [Текст]: [пер. с англ.] / Р. Батра, Дж. Майерс, Д. Аакер. – 5-е изд. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 1999. – 784 с. – 3 000 пр. – ISBN 5-8459-0018-2.
158. Келлер, К. Л. Стратегический бренд-менеджмент [Текст]: создание, оценка и управление марочным капиталом: [пер. с англ.] / К. Л. Келлер. – 2-е изд. – М. : Вильямс, 2005. – 704 с. – 3 000 пр. – ISBN 5-8459-0682-2.
159. Хулей, Грем. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст]: [пер. с англ.] / Грем Хулей, Джон Сондерс, Найджел Пирси. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 200 с. – 2000 пр. – ISBN 0-273-65516-7.
160. Войчак, А. В. Маркетинговый менеджмент [Текст] / А. В. Войчак. – К. : КДЕУ, 1996. – 254 с. – 1 000 пр. – ISBN 5-318-00282-X.
161. Эванс, Дж. Маркетинг [Текст]: сокр. пер. с англ. / Дж. Эванс, Б. Берман. – М. : Экономика, 1990. – 352 с.
162. Амблер, Т. Маркетинг и финансовый результат [Текст]: новые метрики богатства корпорации / Т. Амблер. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 247 с. – ISBN 5– 279– 02600-X.
163. Багиев, Г. Л. Маркетинг-статистика [Текст] / Г. Л. Багиев. – М., 2001. – 95 с.
164. Панкрухин, А. П. Маркетинг территорий [Текст] / А. П. Панкрухин. – М., 2002. – 327 с. – ISBN 5–7729–0091.
165. Корольчук, О. Л. Стратегия створення вертикальних маркетингових систем [Текст] / О. Л. Корольчук // Вісник Київ. нац. торг.-ек. ун-ту. – 2000. – №6. – С. 32–40.
166. Леманн, Д. Р. Организация службы маркетинга [Текст] / Д. Р. Леманн // Отдел маркетинга. – 2006. – №2. – С. 2–5.
167. Давиденко, В. В. Формування та впровадження консалтингового забезпечення підприємства [Текст] / В. В. Давиденко // Проблеми науки. – 2005. – №7.
168. Любохинец, А. В. Проблемы развития консалтингового рынка в Украине на фоне мировых тенденций [Текст] / А. В. Любохинец // Экономика: проблемы теории и практики. – 2002.
169. Петерс Э. Фрактальный анализ финансовых рынков: применение теории хаоса в инвестициях и экономике. – М.: Интернет-трейдинг, 2004. – 303 с. – ISBN 5-902360-03-X.

170. Єрохін, К. Я. Маркетингове управління діяльністю підприємства [Текст] / К. Я. Єрохін; Нац. наук. центр «Ін-т аграрної економіки». – К.: [б.и.], 2004. – 21 с.
171. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом [Текст] : обзор зарубежных источников: монография / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М. : Екатеринбург, 1998.
172. Пономаренко В. С. Гриньова В. М., Лисиця Н. М., Ястремська О. М. Економічні та соціальні системи управління інвестиційною діяльністю [Текст]: монографія / В. С. Пономаренко, В. М. Гриньова, Н. М. Лисиця, О. М. Ястремська. – Харків: вид-во ХДЕУ, 2003. – 118 с.
173. Райко, Д.В. Пропозиції з організації маркетингової діяльності промислового підприємства на мезоекономічному рівні [Текст] / Д.В. Райко // Збірник наукових праць «Економіка: проблеми теорії та практики». – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – Вип. 237. – Т. 2. – С. 351–361.
174. Пономаренко, В. С. Корпоративное управление машиностроительным предприятием [Текст] : проблемы, пути решения : монография / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский. – Х. : ИНЖЭК, 2006. – 226 с. – ISBN 966-392-113-7.
175. Хухрин, А. Философия активного управления ситуациями [Текст] / А. Хухрин // АПК: экономика, управление. – 1999. – №3. – С. 12 – 18. – ISSN 0235-2443.
176. Клир, Дж. Наука о системах: новое измерение науки [Текст] : системные исследования / Дж. Клир // Методологические проблемы : ежегодник. – М. : Наука, 1983.
177. Шеховцева, Л. С. Концептуальные основы стратегического управления развитием региона [Текст] / Л. С. Шеховцева // Вестник МГТУ. – 2006. – Т. 9, №4. – С. 690–693.
178. Системный подход в современной науке [сб. ст./ отв. ред. И. К. Лисеев, В. Н. Садовский, М. И. Штеренберг]. – М. : Прогресс-Традиция, 2004. – 563 с. – ISBN 5-89826-146-X.
179. Сенге, П. М. Танец перемен [Текст] : новые проблемы самообучающихся организаций : пер. с англ. / П. М. Сенге [и др.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 601 с. – ISBN 5-901028-51-1.
180. Райко, Д. В. Процес стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства: обґрунтування проактивності [Текст] /

Д. В. Райко // Економіка та право. /Донецьк: Інститут економіко-правових досліджень НАН України, Донецький національний технічний університет, 2008. – Вип. 1(20). – С. 118–122.

181. Тарасов, Е. К. О рынке – на уровне здравого смысла [Текст] / Е. К. Тарасов // Химия и жизнь. – 1989. – №10. – С. 12– 20.

182. Воронкова, А. Э. Диагностика факторов конкурентного середовища підприємства [Текст] : управління організацією : діагностика, стратегії, ефективність / А. Э. Воронкова // Матеріали V Міжнародної конференції. 8–9 квітня 1999 р. – К. ; Трускавець : КНЕУ; НТУУ «КПІ»; ДДПУ, 1999.

183. Одинцова, Г. С. Система управління організацією: діагностика і стратегія перетворень [Текст] : управління організацією : діагностика, стратегії, ефективність / Г. С. Одинцова // Матеріали V Міжнародної конференції. 8–9 квітня 1999 р. – К. ; Трускавець : КНЕУ; НТУУ «КПІ»; ДДПУ, 1999.

184. Азоев, Г. Л. Конкуренция [Текст] : анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996.– 207 с.

185. Диагностика стану підприємства [Текст] : теорія і практика : монографія / за заг. ред. проф. А. Е. Воронкової. – Х. : ІНЖЕК, 2006.– 447 с. – ISBN 966–392 –068 –8.

186. Гончарук, В. А. Маркетинговое консультирование [Текст] / В. А. Гончарук. – М. : Дело, 1998. – 248 с. – ISBN 5-7749-0077-0.

187. Тридід, О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства [Текст] : монографія / О. М. Тридід. – Х. : ХДЕУ, 2002.– 363 с. – ISBN 966 -676 -003-7.

188. Садонин В. Г. Підходи до підвищення ефективності економічної системи за допомогою реструктуризації [Текст] : управління організацією: діагностика, стратегії, ефективність / В. Г. Садонин // Матеріали V Міжнародної конференції. 8–9 квітня 1999 р. – К. ; Трускавець : КНЕУ; НТУУ «КПІ»; ДДПУ, 1999.

189. Плоский, К. В. Вплив чинників зовнішнього середовища на процес стратегічного управління підприємством [Текст] : управління організацією: діагностика, стратегії, ефективність / К. В. Плоский // Матеріали V Міжнародної конференції. 8–9 квітня 1999 р. – К. ; Трускавець : КНЕУ; НТУУ «КПІ»; ДДПУ, 1999.

190. Голубков, Е. П. Системный анализ как методологическая основа принятия решений [Текст] / Е. П. Голубков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4.– С. 130 – 144.

191. Ньустром, Дж. В. Организационное поведение [Текст] / Дж. В. Ньустром, К. Дэвис ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 447 с. – ISBN 5– 8046–0099 – 0.
192. Ногин, Г. Миссия в контексте стратегии [Текст] / Г. Ногин // Менеджмент и менеджер. – 2002. – № 1. – 447 с. – ISBN 5-8046-099-0.
193. Долгоруков, А. М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегии, воплощение [Текст] / А. М. Долгоруков. – М. : ИС-Паблишинг, 2004. – 365 с. – ISBN 5-9677-0001-3.
194. Мищенко, А. П. Миссия – важнейший ориентир для разработки стратегий организации [Текст] / А. П. Мищенко // Науковий вісник НГУ. – 2004. – № 8.
195. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента [Текст] / К. Боумэн. – М. : Банки и биржи; Издат. об-ние «ЮНИТИ». – 176 с. – ISBN 5-85173-103-6.
196. Блинов, А. О. Имидж организации как фактор её конкурентоспособности [Текст] / А. О. Блинов, В. Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 35 – 44.
197. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я / пер. с англ. под ред. Т. Р. Тэор. – СПб.: Изд. дом «Нева», 2003. – 224 с.
198. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
199. Заяць Т. А., Тарлонов І. О., Пилипенко О. О. Управління маркетингом на підприємстві: монографія. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 253 с.
200. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2006. – 294 с.
201. Морохова В. О., Ковальчук О. В. Планування та організування маркетингової діяльності підприємств: монографія. – Луцьк: ЛДТУ, 2006. – 176 с.
202. Мащенко В. Е. Системное корпоративное управление. – М. : Сирин, 2003. – 251 с.
203. Толковый словарь рыночной экономики / В. П. Тарасова, Ф. А. Крутикова. – М.: Глория, 1993. – 302 с.

204. Юридическая энциклопедия / Под ред. М. Ю. Тихомирова. – М., 1999. – 526 с.
205. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як спосіб ринкового реформування економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 2. – С. 70-76.
206. Клейнер Г. Предприятие как фактор институциональной стабильности [Электронный ресурс]. – [http:// www.real-voice.info/](http://www.real-voice.info/)
207. Классика маркетинга / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с.: ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
208. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія. – Х.: Вид-во ХДЕУ, 2002. – 432 с.
209. Туленков М. В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту: монографія. – К.; Ніжин : Аспект-Поліграф, 2006. – 312 с.
210. Оптимизация межфирменных взаимодействий и внутрифирменных управленческих решений / А. С. Плещинский; Рос. ак. наук, Центр. экон.-мат. ин-т. – М. : Наука, 2004. – 252 с. : ил. – (Экономическая наука современной России).
211. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система / О. В. Лавизина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – С.47–60.
212. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід / В. Герасимчук // Економіка України. – 2003. – № 4. – С. 12–18.
213. Принципи гуманістичної концепції соціального управління на підприємстві / О. Єськов // Економіка України. – 2002. – № 6. – С. 36–40.
214. Органи й методи соціального управління / Л. В. Батченко // Економіка пром-ті. – 2002. – № 4. – С. 191–200.
215. Катаєв А. В. Соціально-орієнтований маркетинг-аудит: монографія. – Х.: Видавець Обережок В., 2005. – 212 с.
216. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса. – М.: Маркетинг, 2002. – 888 с.
217. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФА-М, 2000. – 312 с.

218. Планирование капитальных вложений на предприятии в условиях инвестиционного кризиса / А. Берлин, А. Арзамов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 1. – С. 80–85.

219. Разработка стратегии управления инновационной деятельностью на государственном уровне / Бондар О. В. // Вісник Полтавського державного сільськогосподарського інституту. – 2000. – № 3. – С. 50–54.

220. Конкурентоспроможність маркетингового потенціалу підприємства / Мажинський Р. В. // Продуктивність. – 2003. – № 4. – С. 5–11.

221. Многомерные статистические методы: для экономистов и менеджеров / А.М. Дубров, В.С. Мхитарян, Л.И. Трошин. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 250 с.

222. Деловая репутация как одно из важнейших стратегических преимуществ компании / Т. Соломандина, С. Резонтов, В. Новик // Управление персоналом. – 2005. – № 3. – С. 32–35.

223. Пивоваров К. В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций. – [б. м.] : Изд. «Дашков и К», 2003. – 120 с.

224. Чистов А. М. Измерение и анализ результата и эффективности производства. – М.: Стройиздат, 1984. – 67 с.

225. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Методика финансового анализа. – М.: Инфра-М, 1995. – 106 с.

226. Ефимова О.П. Экономика общественного питания. – Минск: ООО «Новое знание»ю – 2000. – 303 с.

227. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия / под ред. А. Г. Поршнева. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 512 с.

228. Новожилов В. В. Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании. – М.: Наука, 1972. – 65 с.

229. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. – 5-е изд., доп. – М.: Инфа-М, 2003. – 416 с.

230. Сравнительный анализ подходов определения эффективности деятельности предприятия [Электронный ресурс] / М. Г. Решеткина // Электронный научный журнал «Исследовано в России». <http://zhurnal.ape.relarn.ru>

231. Сучасні стандарти ризик-менеджменту: основа дієвої системи управління маркетинговими ризиками компанії // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 5. – С. 36–40.

232. Маркетинговые риски и методы их анализа // Справочник экономиста. – 2004. – № 2. – С. 34–41.
233. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика : в 2 т. : пер. с англ. 11-е изд. – М.: Республика, 1992. – Т. 2. – 400 с.
234. Львов Д.С. Основы экономики и организации бизнеса. – СПб.: ГМП «ФОРМИКА», 1992. – 384 с.
235. Коуз Р. Фирма, рынок и право: пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – 192 с.
236. Маршалл А. Принципы экономической науки: пер. с англ.. – М.: Издат. группа «Прогресс», 1993. – Т. 1. – 414 с. – ISBN 5-01-004200-2.
237. Радугин А.А., Радугин К.А. Социология. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Центр, 1999. – 160 с.
238. Постигение: Социология. Социальная политика. Экономическая реформа / Ред. и сост. Ф.М. Бородин, Л.Я. Косалс, Р.В. Рывкина. – М.: Прогресс, 1989. – 592с.
239. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб. : Питер, 2001. – 509 с. – ISBN 5-272-00234-2.
240. Пригожин А.И. Социология организаций. – М.: Наука, 1980. – 256 с.
241. Макуха С.И. Власть, управление. Организация – их соотношение // Междунар. науч. конф. «Социально-гуманитарные проблемы менеджмента», 30 – 31 окт. 1997 г. – Донецк: Вид. ДонГАУ, 1997. – 236 с.
242. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организаций. / ред. и сост. Дж.К. Лафта. – М.: Русская деловая литература, 1999. – 320 с.
243. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению / общ. ред. Л.Д. Гительман. – М.: Дело, 1999. – 496 с.
244. Управление по результатам: пер. с финск. / общ. ред. и предисл. Я. А. Лейманна. – М.: Издат. группа «Прогресс», 1993. – 320 с.
245. Герчикова И. Н. Менеджмент. / общ. ред. И.Н. Герчикова – 2-е изд., перераб. и доп. – М: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
246. Методология наук в системе вузовского преподавания / А. С. Кравец, В. С. Рахманин, А. К. Матвеев и др. – Воронеж: Изд-во Воронеж ун-та, 1982. – 260 с.
247. Кохановский В. П., Ватин И. В. Диалектический метод и социальная реальность. – Ростов н/Д, 1990. – 176 с.

248. Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М. [и др.] Механизм управления предприятием: стратегический аспект. – Х.: Изд-во ХГЭУ, 2002. – 252 с.
249. Кунде, Й. Корпоративная религия. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 270 с.
250. Стратегічне управління потенціалом підприємства: [Монографія] / НАН України, Ін-т економіки пром-сті / Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький [та ін.] . – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – 219 с.
251. Лепа Н. Н. Методы и модели стратегического управления предприятием / НАН Украины, Ин-т экономики промышленности. – Донецк: ООО «Юго-Восток Лтд», 2002. – 186 с.
252. Томпсон, А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: [пер. с англ.] / А. Томпсон, А. Стринкленд ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 576 с. – ISBN 5-95173-059-5.
253. О'Шонесси, Дж. Принципы организации управления фирмой [Текст] / Дж. О'Шонесси. – М. : Прогресс, 1999. – 342 с.
254. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст] / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999. – 485 с. – ISBN 5-318-00226-9.
255. Олдкорн, Р. Основы менеджмента / Р. Олдкорн. – М. : Финпресс, 1999. – 367 с.
256. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика [Текст] : пер. с англ. / У. Кинг, Д. Клиланд ; общ. ред. и предисл. Г. Б. Кочеткова. – М. : Прогресс, 1982. – 399 с.
257. Бельтюков, Е. А. Выбор стратегии развития предприятия [Текст] / Е. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова. – Одесса : НОПУ, 2002. – 279 с. – ISBN 966-633-523-9.
258. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2003. – 296 с. – ISBN 5-8297-0021-2.
259. Евенко, Л. И. Стратегия в акционерных обществах [Текст] / Л. И. Евенко // Журнал для акционеров. – 1996. – № 7. – С. 37–42.
260. Стратегії підприємства: сутність, принципи формування та класифікація [Текст] / Н. А. Хрущ // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. – 2004. – № 6. – С. 126–131.

261. Стратегия: теоретические и концептуальные тенденции развития [Текст] / И. А. Каланджи // Менеджер. – 2004. – № 2. – С. 153–156.
262. Карлоф, Б. Деловая стратегия: [концепция, содержание, символы] [Текст] : пер. с англ. / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с. – 248 с. – ISBN 5-7749-0077-0.
263. Мак-Дональд, М. Стратегическое планирование маркетинга [Текст] / М. Мак-Дональд. – СПб. : Питер, 2000. – 276 с.
264. Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегия [Текст] / Г. Ассэль. – М. : ИНФА, 1999. – 804 с.
265. Багиев, Г. А. Маркетинг [Текст] / Г. А. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. – М. : Экономика, 1999. – 702 с. – ISBN 5-282-02101-3.
266. Гаркавенко, С. С. Маркетинг [Текст] / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 1998. – 382 с. – ISBN 966-7035-41-7.
267. Куденко, Н. В. Маркетингові стратегії фірми [Текст] : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
268. Уткин, Э. А. Справочник по маркетингу [Текст] / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1998. – 462 с.
269. Ноздрева, Р. Б. Маркетинг: как побеждать на рынке [Текст] / Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 304 с. – ISBN 5-7975-0245-3.
270. Панкрухин, А. П. Маркетинг [Текст] / А. П. Панкрухин. – М. : ИМПЭ, 1999. – 398 с. – ISBN 5-901386-51-5.
271. Капица С.П., Курдюмов С.П., Малинецкий, Г.Г. Синергетика и прогнозы будущего. – 3-е изд. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 288 с.
272. Борисов, А. Н. Модели принятия решений на основе лингвистической переменной [Текст] / А. Н. Борисов, А.В. Алексеев, О.А Крумберг. – Рига: Зинатне, 1982. – 246 с.
273. Кофман, А. Введение теории нечетких множеств в управление предприятиями [Текст] / А. Кофман, Х. Хил Алуха. – Минск : Вышейша школа, 1992. – 168 с.
274. Рыжов, А. П. Элементы теории нечетких множеств и измерения нечеткости [Текст] / А. П. Рыжов. – М. : Диалог // МТУ, 1998. – 368 с.
275. Недосекин, А. О. Применение теории нечетких множеств к задаче управления финансами [Текст] / А. О. Недосекин // Аудит и финансовый анализ. – 2001. – №1. – С. 16–19.

276. Ястремская О. М. Застосування теорії нечітких множин для якісного розмежування характеристик підприємств (на прикладі підприємств машинобудівної, харчової та легкої промисловості // Економіка розвитку. – 2006 – №3. – С. 95–101.

277. Маркетинговые исследования [Текст] / С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2003. – 304 с. : ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»). – ISBN 5-94723-357-6.

278. Полторак, В. А. Маркетинговые исследования: методы и технологии [Текст] / В. А. Полторак. – Днепропетровск : Арт-Пресс, 1997. – 136 с. – ISBN 966-7479-51-X.

279. Токарев, Б. Е. Методы сбора и использования маркетинговой информации [Текст] / Б. Е. Токарев. – М. : Экономистъ, 2004. – 256 с. – ISBN 5-98118-078-1.

280. Многомерные статистические методы [Текст] : для экономистов и менеджеров / А. М. Дубров, В. С. Мхитарян, Л. И. Трошин. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 350 с. – ISBN 5-279-019450-3.

281. Синергетическая парадигма. Когнитивно-коммуникативные стратегии современного научного познания. – М.: Прогресс-Традиция, 2004. – 560 с.

282. Райхман, Э. Н. Экспертные методы в оценке качества товаров [Текст] / Э. Н. Райхман, Г. Г. Азгальдов. – М. : Экономика, 1974. – 151 с.

283. Г. Н. Фидельман, С. В. Дедиков, Моделирование и изменение организации. – М., 1993. – 278 с.

284. Маслова О. А., Шевченко С. В. Процессный подход к построению организационной структуры управления на предприятии // АПИР – 2007.

285. Шершньова, З. Є. Антикризове управління підприємством [Текст] / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 194 с. – ISBN 966-574-633-2.

286. Виханский, О. С. Проблемы развития управления общественным производством [Текст] / О. С. Виханский. – М. : МГУ, 1991. – 140 с. – ISBN 5-211-01710-2.

287. Забелин, П. В. Методика расчета экономической эффективности внедрения системы экономических мероприятий по повышению качества [Текст] / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М. : Маркетинг, 1997.

288. Маркова, В. Д. Маркетинг услуг [Текст] / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 128 с. – ISBN 5-279-01552-0.

289. Балабанова, Л. В. Маркетинг. Менеджмент [Текст] : науч. изд. / Л. В. Балабанова. – Донецк: Донецкий гос. ун-т ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.
290. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2004. – 447 с. – ISBN 5-7749-0235-8.
291. Петрова, Ю. Десять моделей жизни организации: трудности интеграции [Текст] / Ю. Петрова, Е. Моргунов // Управление персоналом. – 2004. – №17. – 259 с. – ISBN 5-87057-215-0.
292. Эволюция организации и маркетинговое управление [Текст] / Г. С. Панин, А. Е. Хачатуров, А. Н. Белковский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №6. – С.23–28. – ISBN 5-8018-0215-0.
293. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации [Текст] / Г. Минцберг ; пер. с англ. под. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2004. – 512 с. – ISBN 5-469-00256-X.
294. Герчикова, И.Н. Маркетинг: Организация. Технология [Текст] / И. Н. Герчикова. – М. : МИД СССР, МГИМО, 1990. – 81 с.
295. Сердюк, О. Д. Теорія та практика менеджменту [Текст] / О. Д. Сердюк. – К. : Професіонал, 2004.
296. Вейлл, Питер. Искусство менеджмента: новые идеи для мира хаотичных перемен [Текст] / Питер Вейлл. – М. : Новости, 1993. – 222 с. – ISBN 5-7020-0557-0.
297. Андрушків, Б.М. Основы менеджменту [Текст] / Б. М. Андрушків, О. Е. Кузьмин. – Львів : Світ, 1995. – 294 с. .
298. Коноплянникова, М.А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції і завдання [Текст] / М. А. Коноплянникова // Маркетинг в Україні. – 2003. – №1. – С. 44–48.
299. Лапицкая, Л. В. Маркетинговый бизнес в регионе: кадровые ротации [Текст] / Л. В. Лапицкая // Управление персоналом. – 2004. – №4. – С. 12–16.
300. Владимиров, И. Г. Организационные структуры управления компаниями [Текст] / И. Г. Владимиров // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №5. – С. 91–103.
301. Быкова, А. Организационные структуры управления [Текст] / А. Быкова. – М. : Олма-Пресс Инвест ; Институт экономических стратегий, 2003. – 158 с. – ISBN 5-94848-070-4.

302. Аронов, И.З. Реструктурирование предприятия [Текст] / И.З. Аронов, Г.И. Ляпина. – М. : Дело, 1996. – 279 с.
303. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) [Текст] : пер. с англ. / Х. Виссема. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 288 с. – ISBN 5-86225-343-2.
304. Управление проектами и всеобщее управление качеством [Текст] / И.З. Аронов, Е.Е. Мирющенко, К.Е. Мирющенко // Стандарты и качество. – 1996. – № 9. – С. 43 – 48.
305. Менеджмент организаций [Текст] : учеб. пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин и др. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 315 с.
306. Райко, Д.В. Пропозиції щодо удосконалення управління організаційною структурою маркетингової діяльності промислового підприємства [Текст] / Д.В. Райко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2007. – Вип. № 3 (66). – С. 100–109.
307. Коваленко, М.А. Методические особенности оценки организационного механизма развития предприятия [Текст] / М.А. Коваленко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №6. – С. 137–138.
308. Воренов, А.А. Показатели эффективности организационно-экономического механизма управления предприятием [Текст] / А.А. Воренов, В.Ф. Катичев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №4.
309. Развитие систем управления: структура, функции, нормативы [Текст] / Г.С. Одинцова, В.И. Дорошко, Л.А. Лимонова [и др.]. – К. : Наук. думка, 1989. – 196 с.
310. Управление акционерным обществом в России [Текст] / Ю.А. Львов, В.М. Русинов, А.Д. Саулин, О.А. Страхова. – М. : Типография «Новости», 2000. – 253 с. – ISBN 5-88149-053-1.
311. Черноволенко, И.Ф. Совершенствование управления предприятием [Текст] / И.Ф. Черноволенко. – Донецьк. : Вища школа, 1981. – 160 с.
312. Жданов, С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией [Текст] : учебник / С.А. Жданов. – М. : Дело и сервис, 2002. – 416 с. – ISBN 5-8018-0121-9.
313. Организационное проектирование и планирование развития систем управления [Текст] / Г.С. Одинцова, А.И. Ковалев, Н.Н. Мельтюхова. – К. : Наук. думка, 1986. – 158 с.

314. Управление социалистическим промышленным предприятием : справочно-метод. пособие [Текст]. – К. : Техніка, 1974.
315. Петерс Э. Хаос и порядок на рынках капитала. Новый аналитический взгляд на циклы, цены и изменчивость рынка [Текст] : пер. с англ. – М. : Мир, 2004. – 303 с. – ISBN 5-902360-03-X.
316. Евенко, Л. И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. Теория и практика формирования [Текст] / Л. И. Евенко. – М. : Наука, 1983. – 349 с.
317. Васильев, А.С. Управленческие решения в производственных организациях (правовой аспект) [Текст] / А. С. Васильев. – К. : Вища школа, 1986. – 200 с.
318. Черкасов, В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности [Текст] / В. В. Черкасов. – М. : Рефл-Бук ; К. : Ваклер, 1999. – 287 с. – ISBN 5-87983-084-5.
319. Таукач, Г. Л. Основы управления социалистическим производством [Текст] / Г. Л. Таукач, В. П. Дубонос. – К. : Вища школа, 1989. – 302 с.
320. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства [Текст] / М. А. Сіроштан, В. І. Потапов, М. І. Білявцев [та ін.]. – Х. : Око, 1999. – 203 с. – ISBN 966-526-057-X.
321. Филькин, М. П. Эффективность управленческой деятельности и рынок (Стратегии, инструменты и механизмы) [Текст] / М. П. Филькин. – Х. : Основа, 1998. – 207 с.
322. Кхол, Й. Эффективность управленческих решений [Текст] / Йозеф Кхол. – М. : Прогресс, 1975.
323. Смирницкий, Е. К. Экономические показатели промышленности [Текст] : справочник / Е. К. Смирницкий. – 3-е изд. – М. : Экономика, 1989. – 334 с. – ISBN 5-282-00701-0.
324. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: Практическое пособие для финансовых менеджеров, бухгалтеров, аудиторов, студентов экономических вузов / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфалина. – 3-е изд. – М. : ИНФРА, 2001. – 208 с. – ISBN 5-16-000251-0.
325. Черкасов, В. В. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции [Текст] / В. В. Черкасов. – М. : ОАО НОРМА, 1998. – 467 с. – ISBN 966-543-024-6.
326. Зингерд, В. Руководство без конфликтов [Текст] : сокр. пер. с нем. / В. Зингерд, А. Ланг. – М. : Экономика, 1990.

327. Пилипчук, В. П. Формування ринкової економіки [Текст] / В. П. Пилипчук. – К: КНЕУ, 1992. – С. 20–27. – ISBN 966-574-667-7.
328. Шайгородская, Л. В. Что делать? Кто виноват? [Текст] / Л. В. Шайгородская // Бизнес. – 2002. – №36.
329. Агеева, А. Б. Экономический словарь (для бухгалтера, аудитора, директора) [Текст] / А. Б. Агеева. – М.: Бератор, 2003. – 236 с. – ISBN 1727-7590.
330. Федоровский, В. А. Основы антикризисного маркетинга [Текст] / В. А. Федоровский. – 2-е изд., доп. и перероб. – М.: ЕОЛИС, 2002.
331. Иванов, В. В. Оценка управленческого персонала организации на основе паспорта должности [Текст] / В. В. Иванов // Менеджмент и менеджер. – 2005. – №5.
332. Беклемишев, Е. П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов [Текст] / Е. П. Беклемишев. – М.: [б. и.], 1998.
333. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] / Т. Ю. Базаров, Б. А. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2000.
334. Акбердин, Р. З. Совершенствование системы, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при различных формах хозяйствования [Текст] / Р. З. Акбердин, А. Я. Кибанов. – М.: [б. и.], 1996.
335. Балабанова, Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга: монография / Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьева; Донец. гос. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Донецк: ДонГУЭТ, 2004. – 212 с. – ISBN 966-7634-48-5.
336. Андреев, В. В. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях [Текст] / В. В. Андреев // Управление персоналом. – 1998. – № 10.
337. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / В. Р. Веснин. – [б. м.]: Юристъ, 2001. – 406 с.
338. Герчикова, И. Н. Маркетинг. Организация. Технология / МГИМО МИД СССР, Школа международного бизнеса. – М.: Школа международного бизнеса МГИМО, 1990. – 81 с. – ISBN 5-7075-0007-3.
339. Крушельницкая, А. М. Управление персоналом [Текст] / А. М. Крушельницкая. – [б. м.]: Юристъ, 1999. – 345 с.
340. Бастаков, М. И. Документы по персоналу предприятия / [Авт. – сост. Басаков М. И.]. – Ростов н/д: Изд. Центр «Март», 2001. – 271 с. – ISBN 5-241-00041-0.

341. Одегов, Ю. Г., Иванов Н. А. Трудовой потенциал промышленного предприятия: проблемы управления: теория, методы, опыт / Н. А. Иванов, Ю. Г. Одегов, К. Л. Андреев. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 1988. – 251 с.
342. Кибанов, А. Я. [и др.]. Управление персоналом: энциклопедический словарь / Кибанов А. Я, Баткаева И. А., Ворожейкин И. Е. [и др.] под ред. А. Я. Кибанова. – М: ИНФРА-М, 1998. – 451 с. – ISBN 5-86225-904-X.
343. Єськов, О.А. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук. О. Л. Єськов. – Донецьк, 2006. – 35 с.
344. Воронкова, А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / Восточноукраинский национальный университет. – Луганск: ВНУ, 2000, 315 с. – ISBN 966-590-262-8.
345. Борисова, Е. А. Оценка и аттестация персонала [Текст] / Е. А. Борисова. – СПб. : Питер, 2003. – 253 с. – ISBN 5-94723-388-6.
346. Савченко, В. А. Управління розвитком персоналу [Текст] / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. – ISBN 966-574-409-7.
347. Мельник, Л. П. Психология управления [Текст] / Л. П. Мельник. – К. : МАУП, 1999.
348. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М, 2000.
349. Управление персоналом в организации [Текст] / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев [и др.]. – СПб. : Питер, 2001. – 175 с. – ISBN 5-318-00509-8.
350. Поліщук, М. П. Управління персоналом [Текст] / М. П. Поліщук. – К. : Кондор, 2003.
351. Крамаренко, В. І. Управління персоналом фірми [Текст] / В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. – К. : ЦУЛ, 2003. – 271 с. – ISBN 966-690-003-7.
352. Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст] / В. М. Цветаев. – СПб. : Питер, 2002. – 189 с. – ISBN 5-272-00081-1.
353. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] / О. С. Виханский. – М.; [б. и.], 1996.
354. Губко, М. В. Теория игр в управлении организационными системами [Текст] / М. В. Губко, Д. А. Новиков. – М. : Синтег, 2002. – 139 с. – ISBN 5-89638-57-7.

355. Управление персоналом [Текст] / В. А. Дятлов [и др.]. – М. : ПРИОР, 1998.
356. Егоршин, А. П. Управление персоналом [Текст] / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 2003. – 713 с. – ISBN 5-901335-06-6.
357. Еськов, А. Управление мотивацией труда на современном предприятии [Текст] / А. Еськов // Економіст. – 2005. – №6. – С. 74–76.
358. Магура, Н. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст] / Н. И. Магура, М. Б. Курбатова // Управление персоналом. – 2004. – 216 с. – ISBN 5-95630-022-1.
359. Щекин, Г. В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 1993.
360. Колот, А. М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала [Текст] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.
361. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента [Текст]. – М.: Дело, 1997. – 331 с. – ISBN 5-7749-0046-0.
362. Цыпкин, Я. З. Адаптация в сложных системах управления: [сб. статей]. – Воронеж : [б. и.], 1979.
363. Кнорринг, В. Искусство управления [Текст] / Кнорринг В. – М. : БЕК, 1997.
364. Радугин, А. А. Основы менеджмента [Текст] / А. А. Радугин. – М. : [б. и.] 1998.
365. Чижов, Н. А. Кадровые технологии [Текст] / Н. А. Чижов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 351 с. – ISBN 5-8212-0062-8.
366. Шкатулла, В. И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В. И. Шкатулла. – М. : Норма-ИНФРА-М, 2003. – 988 с. – ISBN 5-89123-699-0.
367. Караваев, А. П. Модели и методы управления составом активных систем [Текст] / А. П. Караваев. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 151 с.
368. Кочиева, Т. Б. Базовые системы стимулирования [Текст] / Т. Б. Кочиева, Д. А. Новиков. – М. : Апостроф, 2000. – 108 с.
369. Новиков, Д. А. Теория управления организационными системами [Текст] / Д. А. Новиков. – М. : МПСИ, 2005. – 584 с.
370. Новиков, Д. А. Стимулирование в организационных системах [Текст] / Д. А. Новиков. – М. : Синтег, 2003. – 312 с.
371. Цветков, А. В. Стимулирование и управление проектами [Текст] / А. В. Цветков. – М. : Апостроф, 2001. – 144 с.

372. Найман, Э. Л. Экономика и банковская система Украины. Экономический рост с ускорением, 2-е полугодие 2003 г. [Текст] / Э. Л. Найман, О. И. Горбань // Економіка і становлення нової системи господарювання. – 2004. – С. 2–14.
373. Квасенюк, Б. Є. Темпи і пропорції розвитку реального сектора економіки в Україні [Текст] / Б. Є. Квасенюк, Д. В. Ключин // Економіка і становлення нової системи господарювання. – 2004. – С. 74–91.
374. Соціально-економічне становище України за 2003 р. [Текст] // Економіст. – 2004. – № 1. – С. 6–14.
375. Промислове виробництво: підсумки 2004 року [Текст] // Економіст. – 2005. – № 2. – С. 13–24.
376. Підсумки соціально-економічного розвитку України у 1997–2004 роках [Текст] // Економіст. – 2004. – № 3. – С. 28–43.
377. Соціально-економічне становище України за 2005 р. [Текст] // Економіст. – 2006. – № 1. – С. 6–12.
378. Українське суспільство 1994–2004 [Текст] // Заповіт. – К., 2004. – С. 64.
379. Соціально-економічне становище України за січень-грудень 2004 р. [Текст] // Економіст. – 2005. – № 1. – С. 25–30.
380. Статистичний щорічник України за 2004 р. [Текст] // Консультант. – К., 2004. – С. 664–678.
381. Статистичний щорічник України за 2002 р. [Текст] // Консультант. – К., 2002. – С. 501–512.
382. Пугачова, М., Щербак А. Проблеми української економіки очима підприємців [Текст] / М. Пугачова, А. Щербак // Економіст. – 2005. – № 10. – С. 47–49.
383. Щекин Г. В., Обозов Н. Н. Психология работы с людьми. Советы руководителю. – Киев: Политиздат Украины, 1990. – 203 с. – ISBN 5-319-00621-7.
384. Шекшня, С. В. Планирование персонала и прием на работу. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 78 с. – ISBN 5-87057-073-5.
385. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента [Текст] / Н. И. Кабушкин. – Минск.: Новое знание, 2002. – 336 с. – ISBN 985-6516-78-1.
386. Красовский, Ю. Управление поведением персонала на фирме [Текст] / Ю. Красовский. – М.: Инфра-М, 1997. – 361 с. – ISBN 5-86225-311-4.

387. Сырцов, Ю. Как оценивать профессиональную пригодность сотрудников [Текст] / Ю. Сырцов // Персонал. – 2004. – № 4. – С. 43–45.

388. Райко Д. В. Оплата праці керівників департаменту маркетингу: стимулювання та результати оцінки [Текст] / Д.В. Райко // Збірник наукових праць «Економіка: проблеми теорії та практики». – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – Вип. 226. – Т. 2. – С. 332–345.

389. Марков, В. Н. Модели оценки личностно-профессионального потенциала [Текст] / В. Н. Марков // Профессиональный потенциал. – 2003. – №2. – С. 2–7.

390. Щербак, А. Проблемы реформ [Текст] / А. Щербак // Экономист. – 2005. – №12. – С. 40.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для визначення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємств

До уваги керівників підприємств переробної галузі!

У цей час, у сучасних економічних умовах, актуальним є проведення дослідження систем керування підприємств, що застосовують високі технології (зокрема, підприємств переробної галузі). Його метою є впровадження у вищевказані системи компонентів стратегічного менеджменту для підвищення ефективності діяльності даних підприємств. Ваше підприємство, будучи одним з ведучих у деревообробній галузі країн СНД, досягло певного рівня виробництва якісної продукції завдяки обраній Вами концепції керування.

Просимо Вас заповнити наступну анкету, дані якої допоможуть проаналізувати стан керування в галузі.

Відзначте значком ☒ варіант відповіді, що відповідає Вашому вибору, або приведіть свій варіант.

1. Які з нижче перерахованих цілей мають найбільше значення для вашого підприємства?

- | | | | |
|------------------------------------|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> фінансові | <input type="checkbox"/> стратегічні
(цілі для посилення позицій підприємства і його конкурентоспроможності) | <input type="checkbox"/> довгострокові
(цілі, результати яких повинні бути досягнуті протягом 3 – 5 років) | <input type="checkbox"/> короткострокові (найближчі цілі підприємства) |
|------------------------------------|---|---|--|

Ваш варіант _____

2. Виберіть із нижчеперерахованих цілей ті, які найбільше відповідають цілям Вашого підприємства?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> швидке зростання доходів | <input type="checkbox"/> збільшення частки ринку |
| <input type="checkbox"/> швидкий ріст грошових надходжень | <input type="checkbox"/> підвищення якості продукції |
| <input type="checkbox"/> збільшення прибутку на вкладений капітал | <input type="checkbox"/> зниження витрат виробництва порівняно з основними конкурентами |
| <input type="checkbox"/> визнання міцного фінансового стану підприємства | <input type="checkbox"/> розширення й поліпшення номенклатури продукції |
| <input type="checkbox"/> стабільний дохід у період економічного спаду | <input type="checkbox"/> підвищення репутації компанії |

Ваш варіант _____

3. Які фактори впливають на стратегічне положення Вашого підприємства?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> соціальні | <input type="checkbox"/> етичні принципи керівників |
| <input type="checkbox"/> політичні | <input type="checkbox"/> особисті устремління |
| <input type="checkbox"/> цивільні | <input type="checkbox"/> загальні цінності |
| <input type="checkbox"/> регулюючі | <input type="checkbox"/> сила і слабкість підприємства |
| <input type="checkbox"/> рівень конкуренції | <input type="checkbox"/> конкурентні можливості підприємства |
| <input type="checkbox"/> привабливість галузі | |

Ваш варіант _____

4. Конкурентоспроможність Вашого підприємства.

■ Ваші конкуренти у географічному аспекті

- ☐ місцеві ☐ регіональні ☐ національні ☐ міжнаціональні

■ Ваші наміри в області конкурентної боротьби

- ☐ Бути домінуючим лідером ☐ бути в числі ☐ утримати свої позиції ☐ просто вижити

■ **Ваша конкурентна позиція**

- | | | | |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> ставати
сильніше | <input type="checkbox"/> добре захи-
щена | <input type="checkbox"/> втрата пози-
цій на ринку | <input type="checkbox"/> зміна позиції для
забезпечення
захисту |
|--|--|---|---|

■ **Ваша конкурентна стратегія**

- | | | | |
|--------------------------------------|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> наступальна | <input type="checkbox"/> консерватив-
на | <input type="checkbox"/> комбінація
настання і обо-
рони | <input type="checkbox"/> оборонна
стратегія про-
ходження за
ким-небудь |
|--------------------------------------|---|--|--|

Ваш варіант _____

5. Оцініть потенціальні сильні й слабкі сторони Вашого підприємства, а також його можливості та зовнішні загрози

■ **сильні сторони**

- ☐ компетентність у ключових питаннях
- ☐ адекватні фінансові ресурси
- ☐ економія на масштабах виробництва
- ☐ власна технологія
- ☐ можливості виробництва
- ☐ сильна рекламна компанія
- ☐ досвід у розробці нових товарів
- ☐ високий рівень менеджменту
- ☐ низькі витрати

■ **слабкі сторони**

- ☐ відсутність відділу маркетингу
- ☐ вузькі асортименти
- ☐ застаріле обладнання
- ☐ недоліки мережі збуту
- ☐ внутрішні виробничі проблеми
- ☐ висока собівартість продукції
- ☐ проблеми з маркетинговою діяльністю
- ☐ недостатній імідж на ринку, відставання в області досліджень і розробок

Ваш варіант _____

■ можливості

- ☐ вихід на нові ринки
- ☐ розширення асортименту продукції
- ☐ використання ноу-хау
- ☐ послаблення позицій конкурентів

■ зовнішні загрози

- ☐ поява нових конкурентів
- ☐ повільне зростання ринку
- ☐ законодавчі зміни
- ☐ зміна потреб покупців

Ваш варіант _____

6. Ціна на Вашу продукцію

- ☐ нижче цін конкурентів ☐ вище цін конкурентів ☐ середня по галузі

Ваш варіант _____

7. Оцінку діяльності робітників, на Вашу думку, необхідно проводити за допомогою:

Якісних методів (метод рис, метод ділових характеристик, усний відгук, оцінка на основі обговорення тощо), які є найбільш прості у проведенні і дешеві, але найменш ефективні?

Кількісних методів (експертні оцінки, порівняльні методи тощо), які є більш складні у проведенні і дорогі, але дають більш об'єктивні результати?

Комбінованих методів (комбінування якісних і кількісних методів, застосування комплексних показників тощо), які є складніші у проведенні та дорожчі ніж інші методи, але дають найбільш об'єктивну оцінку?

Ваш варіант _____

8. Які із нижченаведених показників на Вашу думку найбільш точно характеризують діяльність керівників?

- Ефективність роботи відділу.
- Складність функції, що виконуються

- Результати праці.
- Професійно- кваліфікаційний рівень.
- Культура, інтелігентність.
- Ділові якості.
- Організованість.
- Комунікабельність.

9. Проранжуйте обрані Вами показники в порядку важливості (починаючи з найбільш важливого і закінчуючи менш важливим).

Ваш варіант _____

Ваше П. І. Б. _____

Посада _____

Дякуємо за співпрацю.

ДОДАТОК Б

**Вихідні дані для побудови функцій приналежності
щодо оцінки якісних ознак за складовими формування
маркетингових стратегій промислового підприємства**

Таблиця Б.1

Конкурентоспроможність підприємства

Галузь	Підприємство	Інтегральна оцінка конкурентоспроможності	Частота	Значення частоти	Частота	Значення частоти	Частота	Значення частоти
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Машинобудування	ВАТ «Мерефянський механічний завод» (м. Мерефа)	0,28	15	1	0	0	0	0
Машинобудування	ДП ХЗСА	0,29	15	1	0	0	0	0
Машинобудування	ДП «ФЕД»	0,29	15	1	0	0	0	0
Машинобудування	ДНВП «Комунар»	0,31	15	1	0	0	0	0
Харчова	Харківський завод «Продтовари»	0,32	15	1	0	0	0	0
Машинобудування	ХТЗ	0,37	15	1	0	0	0	0
Машинобудування	Харківський підшипниковий завод	0,38	14	0,93333333	1	0,06666667	0	0
Харчова	ЗАТ «Харківська кондитерська фабрика»	0,39	4	0,26666667	11	0,73333333	0	0
Машинобудування	ХДАВП	0,39	3	0,2	12	0,8	0	0
Машинобудування	ВАТ «Гідропривід»	0,41	0	0	15	1	0	0

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Склоробна	ВАТ «Костянтинівський скляний завод»	0,46	0	0	15	1	0	0
Склоробна	ВАТ «Лисичанський склоробний завод» (м. Лисичанськ)	0,49	0	0	15	1	0	0
Склоробна	ВАТ «Великодворський скляний завод»	0,51	0	0	15	1	0	0
Склоробна	ВАТ «Стеклохолдинг» (м. Гусь-Хрустальний)	0,52	0	0	15	1	0	0
Харчова	ВАТ «Куп'янський цукровий комбінат»	0,53	0	0	15	1	0	0
Склоробна	ВАТ «Саратов-стекло» (м. Саратов)	0,54	0	0	15	1	0	0
Склоробна	ВАТ «Научно-исследовательский институт технического стекла»	0,55	0	0	15	1	0	0
Склоробна	ВАТ «Орловский завод «Стекло-маш» (м. Орел)	0,58	0	0	15	1	0	0
Машинобудування	ВАТ «Турбоатом»	0,58	0	0	14	0,93333333	1	0,06666667
Харчова	ДП «Харківський завод шампанських вин»	0,59	0	0	4	0,26666667	11	0,73333333
Харчова	ВАТ «Вовчанський м'ясокомбінат»	0,6	0	0	2	0,13333333	13	0,86666667
Харчова	Харківський молочний комбінат	0,6	0	0	2	0,13333333	13	0,86666667

Закінчення табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Харчова	ТОВ «Харківський м'ясокомбінат»	0,61	0	0	1	0,06666667	14	0,93333333
Харчова	АТЗТ «Харківська бісквітна фабрика»	0,64	0	0	0	0	15	1
Склоробна	ВАТ «Мосавто-стекло»	0,65	0	0	0	0	15	1
Склоробна	ВАТ «Біомед-скло»	0,66	0	0	0	0	15	1
Харчова	ВАТ «Чугуївський молочний завод»	0,75	0	0	0	0	15	1
Машино-будування	ЗАТ «Южкабель»	0,79	0	0	0	0	15	1
Склоробна	Російсько-американська скляна компанія «РАСКО» (м. Москва)	0,8	0	0	0	0	15	1
Харчова	ЗАТ «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса» (Кондитерська корпорація ROSHEN)	0,86	0	0	0	0	15	1

Таблиця Б.2

Привабливість партнера

Галузь	Підприємство	Інтегральна оцінка привабливості партнера	Частота	Значення частоти	Частота	Значення частоти	Частота	Значення частоти
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Машинобудування	ДП ХЗЄА	0,09	15	1	0	0	0	0
Машинобудування	ДП «ФЕД»	0,13	15	1	0	0	0	0
Машинобудування	ХТЗ	0,14	15	1	0	0	0	0
Харчова	Харківський завод «Продтовари»	0,15	15	1	0	0	0	0
Машинобудування	ДНВП «Комунар»	0,15	15	1	0	0	0	0
Машинобудування	ХДАВП	0,15	15	1	0	0	0	0
Машинобудування	ВАТ «Мерефянський механічний завод» (м. Мерефа)	0,16	15	1	0	0	0	0
Машинобудування	ВАТ «Гідропривід»	0,17	15	1	0	0	0	0
Склоробна	ВАТ «Костянтинівський скляний завод»	0,18	15	1	0	0	0	0
Склоробна	ВАТ «Великодворський скляний завод»	0,18	15	1	0	0	0	0
Склоробна	ВАТ «Стеклохолдинг» (м. Гусь-Хрустальний)	0,18	15	1	0	0	0	0
Склоробна	ВАТ «Лисичанський склоробний завод» (м. Лисичанськ)	0,19	15	1	0	0	0	0

Продовження табл. Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Машино-будування	Харківський підшипниковий завод	0,2	14	0,93333333	1	0,06666667	0	0
Харчова	ЗАТ «Харківська кондитерська фабрика»	0,22	2	0,13333333	13	0,86666667	0	0
Склоробна	ВАТ «Саратовстекло» (м. Саратов)	0,31	1	0,06666667	14	0,93333333	0	0
Машино-будування	ВАТ «Турбоатом»	0,47	1	0,06666667	14	0,93333333	0	0
Харчова	ВАТ «Куп'янський цукровий комбінат»	0,52	0	0	15	1	0	0
Склоробна	ВАТ «Орловський завод «Стекло-маш» (м. Орел)	0,54	0	0	15	1	0	0
Склоробна	ВАТ «Біомедстекло»	0,56	0	0	15	1	0	0
Машино-будування	ЗАО «Южкабель»	0,57	0	0	15	1	0	0
Склоробна	ВАТ «Научно-исследовательский институт технического стекла»	0,58	0	0	15	1	0	0
Склоробна	ВАТ «Мосавтостекло»	0,59	0	0	15	1	0	0
Харчова	ВАТ «Вовчанський м'ясокомбінат»	0,69	0	0	3	0,2	12	0,8
Харчова	ТОВ «Харківський м'ясокомбінат»	0,7	0	0	2	0,13333333	13	0,86666667
Склоробна	Російсько-американська скляна компанія «РАСКО» (м. Москва)	0,73	0	0	1	0,06666667	14	0,93333333

Закінчення табл. Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Харчова	ДП «Харківський завод шампанських вин»	0,75	0	0	0	0	15	1
Харчова	Харківський молочний комбінат	0,77	0	0	0	0	15	1
Харчова	ВАТ «Чугуївський молочний завод»	0,79	0	0	0	0	15	1
Харчова	АТЗТ «Харківська бісквітна фабрика»	0,83	0	0	0	0	15	1
Харчова	ЗАТ «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса» (Кондитерська корпорація ROSHEN)	0,87	0	0	0	0	15	1

Таблиця Б.3

Готовність споживача

Галузь	Підприємство	Інтегральна оцінка готовності споживача	Частота	Значення частоти	Частота	Значення частоти	Частота	Значення частоти
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Машинобудування	ДП ХЗЄА	0,08	15	1	0	0	0	0
Машинобудування	ДП «ФЕД»	0,11	15	1	0	0	0	0
Харчова	Харківський завод «Продтовари»	0,14	15	1	0	0	0	0
Машинобудування	ХДАВП	0,15	15	1	0	0	0	0
Машинобудування	ХТЗ	0,16	3	0,2	12	0,8	0	0
Машинобудування	ВАТ «Турбоатом»	0,2	3	0,2	12	0,8	0	0

Продовження табл. Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Машино-будування	ВАТ «Гідропривід»	0,21	2	0,1333333	13	0,8666667	0	0
Машино-будування	ВАТ «Мерефянський механічний завод» (м. Мерефа)	0,23	1	0,0666667	14	0,9333333	0	0
Склоробна	ВАТ «Великодворський скляний завод»	0,42	0	0	15	1	0	0
Склоробна	ВАТ «Стеклохолдинг» (м. Гусь - Хрустальний)	0,44	0	0	15	1	0	0
Склоробна	ВАТ «Лисичанський склоробний завод» (м. Лисичанськ)	0,45	0	0	15	1	0	0
Машино-будування	ДНВП «Комунар»	0,46	0	0	15	1	0	0
Склоробна	ВАТ «Орловський завод «Стекломаш» (м. Орел)	0,46	0	0	15	1	0	0
Склоробна	ВАТ «Костянтинівський скляний завод»	0,47	0	0	15	1	0	0
Склоробна	ВАТ «Науково-дослідницький інститут технічного скла»	0,47	0	0	15	1	0	0
Харчова	ВАТ «Куп'янський цукровий комбінат»	0,48	0	0	15	1	0	0
Склоробна	ВАТ «Саратовстекло» (м. Саратов)	0,49	0	0	15	1	0	0
Склоробна	ВАТ «Біомедскло»	0,51	0	0	13	0,8666667	2	0,1333333
Харчова	ВАТ «Вовчанський м'ясокомбінат»	0,53	0	0	12	0,8	3	0,2

Закінчення табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Машино- будування	Харківський підшипниковий завод	0,54	0	0	11	0,7333333	4	0,26666667
Склоробна	ВАТ «Мосавто- стекло»	0,55	0	0	3	0,2	12	0,8
Склоробна	Російсько-амери- канська скляна компанія «РАСКО» (м. Москва)	0,56	0	0	2	0,1333333	13	0,86666667
Машино- будування	ЗАО «Южабель»	0,6	0	0	1	0,0666667	14	0,93333333
Харчова	ДП «Харківський завод шампан- ських він»	0,67	0	0	0	0	15	1
Харчова	ЗАТ «Харківська кондитерська фабрика»	0,69	0	0	0	0	15	1
Харчова	ТОВ «Харківський м'ясокомбінат»	0,75	0	0	0	0	15	1
Харчова	Харківський мо- лочний комбінат	0,84	0	0	0	0	15	1
Харчова	ВАТ «Чугувський молочний завод»	0,87	0	0	0	0	15	1
Харчова	АТЗТ «Харків- ська бісквітна фабрика»	0,89	0	0	0	0	15	1
Харчова	ЗАТ «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса» (Кондитерська корпорація ROSHEN)	0,92	0	0	0	0	15	1

ДОДАТОК В

GET

```
FILE='E:\Работа\Диана\Факторный анализ\Данные SPSS\
Данные'+
' оценка эфф5.sav'.
```

FACTOR

```
/VARIABLES VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005
VAR00006 VAR00007
VAR00008 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS VAR00001 VAR00002
VAR00003 VAR00004
VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008
/PRINT INITIAL EXTRACTION ROTATION FSCORE
/FORMAT SORT BLANK(.41)
/PLOT EIGEN ROTATION
/CRITERIA FACTORS(2) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/SAVE REG(ALL)
/METHOD=CORRELATION .
```

Factor Analysis

Notes

Output Created		03-FEB-2008 22:23:01
Comments		
Input	Data	E:\Сергей Шевченко\Работа\Диана\Факторный анализ\Данные SPSS\Данные оценка эфф5.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	21
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		FACTOR /VARIABLES VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 /PRINT INITIAL EXTRACTION ROTATION FSCORE /FORMAT SORT BLANK(.41) /PLOT EIGEN ROTATION /CRITERIA FACTORS(2) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /SAVE REG(ALL) /METHOD=CORRELATION .
Resources	Elapsed Time	0:00:00,59
	Maximum Memory Required	9688 (9,461K) bytes
	Processor Time	0:00:00,56
Variables Created	FAC1_9	Component score 1
	FAC2_9	Component score 2

[DataSet1] E:\Работа\Диана\Факторный анализ\Данные SPSS\
Данные оценка эфф5.sav

Communalities

	Initial	Extraction
VAR00001	1,000	0,877
VAR00002	1,000	0,716
VAR00003	1,000	0,861
VAR00004	1,000	0,581
VAR00005	1,000	0,755
VAR00006	1,000	0,915
VAR00007	1,000	0,845
VAR00008	1,000	0,429

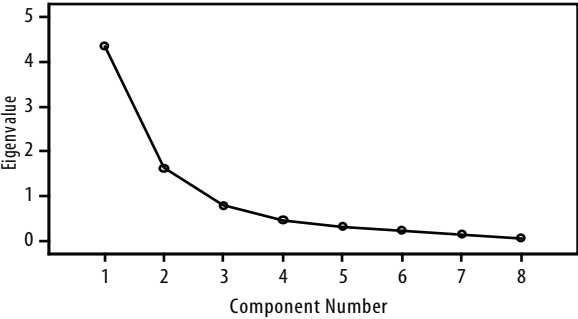
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,354	54,419	54,419	4,354	54,419	54,419	3,364	42,054	42,054
2	1,625	20,315	74,734	1,625	20,315	74,734	2,614	32,681	74,734
3	,793	9,910	84,644						
4	,460	5,755	90,400						
5	,319	3,985	94,384						
6	,233	2,914	97,298						
7	,145	1,818	99,116						
8	,071	,884	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
VAR00003	0,898	
VAR00002	0,838	
VAR00001	0,806	-0,476
VAR00005	0,806	
VAR00006	0,690	0,662
VAR00007	0,677	0,621
VAR00004	0,585	0,488
VAR00008	-0,517	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 2 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

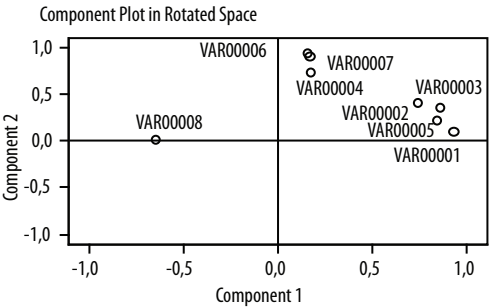
	Component	
	1	2
VAR00001	0,931	
VAR00003	0,858	
VAR00005	0,839	
VAR00002	0,741	
VAR00008	-0,655	
VAR00006		0,944
VAR00007		0,904
VAR00004		0,742

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	0,798	0,602
2	-0,602	0,798

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.



Component Score Coefficient Matrix

	Component	
	1	2
VAR00001	0,324	-0,122
VAR00002	0,198	0,057
VAR00003	0,251	0,010
VAR00004	-0,073	0,321
VAR00005	0,268	-0,048
VAR00006	-0,119	0,421
VAR00007	-0,106	0,399
VAR00008	-0,244	0,126

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1	2
1	1,000	0,000
2	0,000	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Scores.

ДОДАТОК Г

Положення про відділ розвитку бізнесу

1. Загальні положення

1.1. Відділ розвитку бізнесу (ВРБ) є структурним підрозділом Департаменту маркетингу компанії.

1.2. Підрозділ очолюється Керівником відділу розвитку бізнесу (КДРБ).

1.3. КВРБ у своїй роботі безпосередньо підпорядковується Директору департаменту маркетингу (ДРДМ).

1.4. КВРБ призначається і звільняється з посади наказом Генерального директора компанії за поданням ДРДМ.

1.5. КВРБ у своїй роботі керується чинним законодавством України, наказами і розпорядженнями Генерального директора і його заступників, правилами внутрішнього трудового розпорядку, правилами з охорони праці, техніки безпеки, пожежної безпеки, що діють у компанії.

1.6. На працівників підрозділу розповсюджуються діючі в компанії системи оплати праці.

2. Призначення, основні завдання і функції підрозділу

2.1. Призначення ВРБ: пошук, розробка і впровадження нових технологій управління бізнесом.

2.2. Основні завдання ВРБ:

- формування і впровадження в компанії системи внутрішньофірмового планування;
- постановка в компанії управління за цілями і контрольними показниками;
- постановка процесного управління компанії;
- побудова корпоративної системи управління проектами.

2.3. Для вирішення основних завдань, зазначених у п. 2.2, ВРБ виконує такі основні функції:

2.3.1. визначення загальної концепції політики розвитку компанії;

2.3.2. постановка й обґрунтування цілей розвитку компанії;

2.3.3. розробка ефективної стратегії і тактики розвитку компанії, формування плану розвитку компанії;

2.3.4. розробка і впровадження системи стратегічного і тактичного планування;

2.3.5. опис, аналіз та оптимізація бізнес-процесів компанії і розробка на їх основі організаційних і регламентуючих документів структурних підрозділів;

2.3.6. побудова ефективної організаційної структури компанії та її подальша оптимізація на основі прописаних бізнес-процесних моделей структурних підрозділів і вибраної стратегії компанії;

2.3.7. підготовка програм розвитку і реструктуризації компанії;

2.3.8. розробка і впровадження збалансованої системи показників;

2.3.9. розробка методології управління проектами;

2.3.10. організація взаємодії всіх структурних підрозділів з реалізації проектів розвитку компанії; координація робіт з реалізації проектів на всіх етапах; аналіз економічних і фінансових показників на кожному етапі реалізації проектів розвитку;

2.3.11. контроль реалізації проектів й оцінка їх стану з метою своєчасного виявлення та усунення відхилень від заданих програм.

3. Основні показники роботи підрозділу

Результати діяльності ВРБ оцінюються за допомогою системи таких показників:

3.1. Показники процесу:

- загальне число людино-годин, витрачених менеджментом компанії на стратегію;
- мінливість тривалості циклу планування;
- частка співробітників, що беруть участь у вдосконаленні, %.

3.2. Показники продукту:

- частка виконаних програм, проектів у строк, %;
- частка оптимізованих процесів бізнесу, %.

3.3. Показники задоволеності:

- число упроваджених раціональних пропозицій до числа запропонованих співробітниками ВРБ.

4. Організаційна структура

Організаційна структура ВРБ подана на рис. Г.1.



Рис. Г.1. Організаційна структура ВРБ

5. Права

5.1. Згідно з установленими посадовими інструкціями розподілом обов'язків КВРБ та інші посадовці мають право:

5.1.1. просити й одержувати від посадовців компанії матеріали і документи, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків;

5.1.2. здійснювати контроль реалізації проектів, програм розвитку компанії;

5.1.3. вносити ДрДМ пропозиції щодо поліпшення діяльності підрозділу.

6. Відповідальність

6.1. Усю повноту відповідальності за якість і своєчасність виконання покладених даним Положенням завдань і функцій несе КВРБ.

6.2. Ступінь відповідальності інших працівників установається посадовими інструкціями.

Матриця відповідальності для посад ВРБ наведена в табл. Г.1.

Таблиця Г.1

Матриця відповідальності ВРБ

Функції/ Відповідальний	КВРБ	ІЯ	ЕкП	АБП	ФЕП	МДО
1	2	3	4	5	6	7
2.3.1	В	У	У		У	
2.3.2	В		У		У	
2.3.3	В	І	У	У	У	
2.3.4	У		В			

Закінчення табл. Г.1

1	2	3	4	5	6	7
2.3.5	У	У		В		У
2.3.6	У	В		У		
2.3.7	У	У	У		В	
2.3.8	У		У		В	
2.3.9	І	У		У	В	У
2.3.10	В				У	
2.3.11	І				В	

В – відповідальний виконавець за виконання даної функції;

У – виконавець, що бере участь у виконанні даної функції;

І – одержує інформацію про результати і/або хід виконання даної функції.

Список посадовців за штатним розкладом:

1. Керівник відділу розвитку бізнесу (КДРБ).
2. Інспектор якості (ІЯ).
3. Економіст з планування (ЕКП).
4. Аналітик бізнес-процесів (АБП).
5. Фахівець з ефективності підприємництва (ФЕП).
6. Менеджер з документообігу (МДО).

7. Взаємини і зв'язки з іншими підрозділами

7.1. Взаємодія ВРБ з іншими структурними підрозділами компанії подана в табл.Г.2.

Таблиця Г.2

Взаємодія зі структурними підрозділами компанії

Продукція, документація та інформація, що надається	Продукція, документація та інформація, що отримується
1	2
Форми планування і звітності на рік, місяць	Заповнені форми планування на рік
Документи на ознайомлення	Щомісячні коректування форм планування
Проекти документів на узгодження	Відгуки (рецензії) від посадовців компанії на розроблювані документи, що належать до їх бізнес-процесів

Закінчення табл. Г.2

1	2
Схеми бізнес-процесів на узгодження	Необхідну інформацію, матеріали і документи, що стосуються моделювання бізнес-процесів
Процедури і керівництво з управління проектами	Заявка на підготовку документів
Документи, перевірені на відповідність вимогам ДОУ	Звіт про виконану роботу за місяць (забезпечувальні структури), звіт про виконання плану збуту (комерційні структури)
Узгоджені заявки на відкриття проектів	Узгоджені схеми бізнес-процесів
Зареєстровані зміни планів проектів	Коректування графічних схем і текстових документів від посадовців компанії за результатами перевірки бізнес-процесів на адекватність
Узгоджені цілі проектів	Проекти внутрішніх нормативних документів на перевірку відповідності встановленим вимогам оформлення
Форми документації і звітності за проектами	Заявки на відкриття проектів
	Звітність про поточний стан проектів
	Заявки на зміну планів проектів
	Показники діяльності, за якими оцінюється діяльність підрозділів

ДОДАТОК Д

Посадові інструкції працівників відділу розвитку бізнесу

Посадова інструкція керівника відділу розвитку бізнесу

1. Загальні положення

1.1. Найменування структурного підрозділу: Відділ розвитку бізнесу (ВРБ).

1.2. Дана посадова інструкція (ПІ) визначає посадові обов'язки, права і повноваження Керівника відділу розвитку бізнесу (КВРБ).

1.3. Керівник відділу розвитку бізнесу безпосередньо підпорядковується Директору Департаменту маркетингу (ДрДМ).

1.4. Керівнику відділу розвитку бізнесу безпосередньо підпорядковані:

- фахівець з ефективності підприємництва;
- аналітик бізнес-процесів;
- інспектор якості;
- менеджер з документообігу.

1.5. Керівник відділу розвитку бізнесу призначається на посаду і звільняється з неї Генеральним директором компанії у встановленому порядку.

1.6. У період відсутності Керівника відділу розвитку бізнесу його обов'язки покладаються на Директора Департаменту маркетингу.

2. Вимоги до кваліфікації

2.1. Вимоги до кваліфікації КВРБ встановлені з урахуванням вимог Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Міністерства праці і соціальної політики України від 29.12.2004 р. № 336.

2.2. Кваліфікація КВРБ повинна відповідати наступним вимогам.

2.2.1. Освіта: вища.

2.2.2. Досвід роботи: стаж роботи на керівних посадах не менше п'яти років (зокрема на посаді директора з розвитку, менеджера зі стратегічного планування – не менше одного року).

2.2.3. Професійні знання

КВРБ повинен знати:

- законодавчі і нормативні правові акти, що регламентують організацію і здійснення підприємницької діяльності;

- методи господарювання і сучасні системи управління підприємством;
- основи і методи економічного моделювання;
- принципи стратегічного планування, порядок розробки планів, визначення ступеня їх реалізації;
- порядок складання фінансових планів і бюджетів, планів реалізації продукції (робіт, послуг), планів з прибутку;
- основні інструменти фінансового «оздоровлення» підприємства;
- основи економіки, фінансів, теорію і практику менеджменту, маркетингу, організації виробництва і праці;
- профіль, спеціалізацію та особливості структури компанії;
- перспективи технічного, економічного і соціального розвитку компанії;
- пакет MS Office, MS Project, e-mail, Internet;
- правила і норми охорони праці і техніки безпеки;
- основи соціології, психології і мотивації праці;
- основи трудового законодавства.

2.2.4. Спеціальні вимоги

КВРБ повинен знати:

- принципи процесного підходу до управління;
- основи фінансового менеджменту;
- проектний менеджмент;
- теорію управління за цілями і контрольними показниками.

3. Функціональні обов'язки

3.1. КВРБ проводить «діагностику» всіх виробничих, комерційних процесів у компанії.

3.2. Готує програми розвитку і реструктуризації компанії, аналізує можливість фінансового забезпечення розроблених програм.

3.3. Розробляє методики з оперативного реагування на кризові і нестандартні ситуації, які можуть призвести до зриву плану розвитку компанії, інших несприятливих для компанії наслідків.

3.4. Готує пропозиції з освоєння нових напрямів бізнесу, освоєння нових ринків; розробляє проекти технічної та адміністративної модернізації компанії.

3.5. Організовує презентацію проектів і графіків їх реалізації вищому керівництву, захищає й обґрунтовує їх, відповідає на питання керівництва щодо проектів.

3.6. Після затвердження проектів організує підготовку відповідної документації.

3.7. Доводить затверджені графіки проведення робіт з реалізації проектів до керівного персоналу компанії.

3.8. Призначає працівників, відповідальних за реалізацію проектів, дає загальні вказівки, здійснює безпосереднє керівництво ними і координацію їх діяльності.

3.9. Організує взаємодію всіх структур компанії з реалізації проектів розвитку.

3.10. Координує роботи з реалізації проектів на всіх етапах, контролює відповідність ухвалюваних рішень і здійснюваних дій основній концепції розвитку компанії.

3.11. Організує розрахунки ефективності від реалізації проектів розвитку компанії.

3.12. Формує завдання на проведення реінжинірингу.

3.13. Керує процесом розробки проекту реорганізації і здійснює контроль за його поетапним упровадженням.

3.14. Контролює виконання стратегічного плану.

3.15. Встановлює пріоритети бюджетування і проведення моніторингу витрат для забезпечення гарантій фінансової стабільності проектів, що реалізуються.

4. Документи, що регламентують роботу

4.1. Зовнішні документи:

КВРБ у своїй роботі керується чинним законодавством України.

4.2. Внутрішні документи:

КВРБ у своїй роботі керується:

4.2.1. посадовою інструкцією;

4.2.2. положенням про відділ розвитку бізнесу;

4.2.3. регламентом бізнес-процесу «Управління процесом роботи ВРБ».

5. Права і повноваження

5.1. КВРБ має право ухвалювати рішення з питань, наведених у табл. Д.1.

Таблиця Д.1

Повноваження з виконання підпроцесів

Найменування процесу	З яких питань має повноваження на ухвалення рішень
Управління процесом роботи ВРБ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організація роботи ВРБ. 2. Зміна регламенту управління процесом ВРБ за узгодженням з Директором Департаменту маркетингу. 3. Складання заявки на виділення ресурсів на виконання коригувальних заходів у межах, установлених у регламенті управління процесом роботи ВРБ. 4. Розробка пропозицій з удосконалення системи збирання інформації для діяльності ВРБ. 5. Формувати подання на співробітників ВРБ для заохочення/покарання Директору Департаменту маркетингу.

Також КВРБ має право:

- запрошувати й одержувати від керівників структурних підрозділів необхідну для роботи інформацію;
- вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо вдосконалення роботи відділу.

5.2. КВРБ повинен виконувати основні обов'язки, передбачені документами, що регламентують правила внутрішнього трудового розпорядку і діють у компанії.

6. Взаємозв'язки

Одержує інформацію, ресурси, опис яких подано в табл. Д.2.

Таблиця Д.2

Взаємодія КВРБ при отриманні інформації

Постачальник інформації	Зміст інформації
1	2
Від вищого керівника	
ГД, ДрДМ	Накази, розпорядження і вказівки

Закінчення табл. Д.2

1	2
<i>Від внутрішніх постачальників</i>	
Керівник відділу фінансового контролінгу і складання фінансової звітності	Щомісячний бюджет доходу та витрат (БДВ), щоденний бюджет руху грошових коштів (БРГК)
Співробітники ВРБ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Звіт про результати роботи; ▪ Проекти річних бюджетів на узгодження; ▪ Службові записки на безготівкову оплату; ▪ Витратні ордери на наявну оплату; ▪ Заявки на ресурсне забезпечення діяльності відділу; ▪ Щомісячне коригування бюджету; ▪ Аналіз показників діяльності відділу; ▪ Пропоновані заходи щодо поліпшення показників діяльності відділу
Керівник відділу інформаційних технологій (КВІТ)	Інформація про витрати на користування мережею Інтернет та мобільним зв'язком

Передає інформацію, результат діяльності, опис яких наведено в табл. Д.3.

Таблиця Д.3

Взаємодія КВРБ при передачі інформації

Одержувач інформації	Зміст інформації
1	2
<i>Вищому керівнику</i>	
ДРДМ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ План роботи на рік; ▪ План роботи на місяць; ▪ Звіт за підсумками роботи за рік; ▪ Звіт за підсумками роботи за місяць; ▪ Пропоновані заходи щодо поліпшення діяльності ВРБ
<i>Внутрішнім клієнтам</i>	
Служба персоналу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Заявка на заміщення вакантної посади; ▪ Службова записка про прийом кандидата на стажування; ▪ План стажування кандидата на вакантну посаду ; ▪ Відгук-характеристика; ▪ Службова записка про прийом на роботу; ▪ Заявку на проведення навчання (тренінгу)

Закінчення табл. Д.3

1	2
Керівник відділу інформаційних технологій (КВІТ)	Заявки на придбання комп'ютерів; Відкориговані витрати на користування мережею Інтернет та мобільним зв'язком
Керівник обліку (КО)	Службові записки на безготівкову оплату; Витратні ордери на наявну оплату

7. Відповідальність

КВРБ несе відповідальність за таке:

- невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених даною інструкцією;
- невиконання наказів і розпоряджень Генерального директора компанії;
- порушення правил внутрішнього трудового розпорядку, правил протипожежної безпеки і техніки безпеки, встановлених у компанії.

Посадова інструкція економіста з планування

1. Загальні положення

1.1. Найменування структурного підрозділу: Відділ розвитку бізнесу (ВРБ).

1.2. Дана посадова інструкція (ПІ) визначає посадові обов'язки, права і повноваження Економіста з планування (ЕКП).

1.3. Економіст з планування безпосередньо підпорядковується Керівнику відділу розвитку бізнесу (КВРБ).

1.4. Економіст з планування призначається на посаду і звільняється з неї Генеральним директором компанії у встановленому порядку за поданням КВРБ.

1.5. У період відсутності Економіста з планування його обов'язки покладуться на Керівника відділу розвитку бізнесу.

2. Вимоги до кваліфікації

2.1. Вимоги до кваліфікації Економіста з планування встановлені вимогами Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Міністерства праці і соціальної політики України від 16.02.98 р. №24, до посади економіста.

2.2. Економіст повинен мати вищу економічну або інженерно-економічну освіту і стаж роботи за фахом не менше трьох років.

3. Функціональні обов'язки

3.1. Оволодіння методами дослідження техніки, вивчення платіжного попиту, кон'юнктури ринку, визначення конкурентоспроможності техніки, а також методами розробки прогнозів.

3.2. Вивчення даних про запаси, а також про надходження і портфель замовлень устаткування та інструменту й розробка на основі цього прогнозу надходжень від реалізації.

3.3. Виявлення основних тенденцій розвитку компанії та аналіз попиту на основі вивчення внутрішнього споживання, експорту й імпорту.

3.4. Складання на майбутній період балансу попиту і пропозиції.

3.5. Вивчення матеріалів іноземних зовнішньоторговельних та інофірм: підбір і систематизація у спеціальних фірмових дос'є матеріалів, що висвітлюють діяльність фірм (експортерів імпортерів, посередників) за профілем підприємства.

3.6. Розробка на основі аналізу системичинників формування кон'юнктури ринку, прогнозів щодо кон'юнктури і місткості ринку, платоспроможного попиту, виробництва, експорту та імпорту.

3.7. Своєчасне врахування вимог ринку і споживачів щодо надійності і якості устаткування та інструменту, рівня цін, умов платежу, умов постачання, інших вимог.

3.8. Систематичне спостереження за ринком і коригування прогнозів відповідно до змін, що відбуваються.

3.9. Розробка і надання керівництву та у відділ дослідно-конструкторського бюро пропозицій щодо впровадження інновацій.

3.10. Визначення прогнозованої трудомісткості, собівартості і ціни пропонуваніх інновацій, можливого економічного ефекту від їх застосування у споживачів і передбачуваного прибутку від їх продажу.

3.11. Розробка довгострокової, короткострокової і середньострокової стратегії маркетингу на основі аналізу платоспроможного попиту, місткості і кон'юнктури ринку, прогнозів технічного рівня і якості устаткування та інструменту, що продається, якості надання робіт, надання послуг із заточування її конкурентоспроможності на вітчизняному і зарубіжному ринках.

3.12. Участь у розробці фінансового і стратегічного планування, перевірка заповнених даних з планування.

3.13. Участь у визначенні цілей, методів та ефективності реклами.

3.14. Аналіз відповідності запланованих даних фактичним результатам з реалізації устаткування та інструменту.

3.15. Розробка заходів щодо усунення негативних відхилень фактичних даних від даних, закладених у стратегічних планах.

4. Документи, що регламентують роботу

4.1. Зовнішні документи:

Економіст з планування у своїй роботі керується чинним законодавством України.

4.2 Внутрішні документи:

Економіст з планування керується:

4.2.1. Наказами і розпорядженнями керівництва компанії;

4.2.2. Стандартами облікової політики компанії.

5. Права і повноваження

5.1. Вимагати від керівництва підрозділів підприємства подання необхідної інформації для планування.

Вносити пропозиції щодо змін обсягів продажів, залучення в установленому порядку науково-дослідних й інших організацій та окремих фахівців до розробки прогнозів і планування маркетингу.

Давати висновки щодо відповідності планованих обсягів продажу місткості ринку.

Брати участь у нарадах з питань вивчення попиту і кон'юнктури ринку, підвищення технічного рівня.

6. Взаємозв'язки

6.1 Одержує інформацію, ресурси (опис входів наведено в табл. Д.4).

Таблиця Д.4

Взаємодія ЕкП при отриманні інформації

Постачальник інформації	Зміст інформації
1	2
<i>Від вищого керівника</i>	
Керівник відділу розвитку бізнесу (КВРБ)	Розпорядження з резолюцією ДрДМ і КВРБ на виконання; Стратегічні плани і маркетингові плани з щомісячними змінами всіх продуктів бізнесу і територій бізнесу

Закінчення табл. Д.4

1	2
<i>Від внутрішніх постачальників</i>	
Керівник відділу дослідження ринку (КВДР)	Необхідну маркетингову інформацію (дані з аналізу ринку, конкурентоспроможності продукції та ін.)
Керівник відділу реклами (КВР)	Необхідні дані з реклами
Керівник фінансового відділу (КФВ)	Дані з фінансового планування (кодування статей, методики і форму планування)
Співробітники відділу розвитку бізнесу	Інформацію для складання планів і прогнозів, а також тенденції розвитку компанії

Передає інформацію, результат діяльності (опис виходів подано в табл. Д.5).

Таблиця Д.5

Взаємодія ЕкП при передачі інформації

Одержувач інформації	Зміст інформації
<i>Вищому керівнику</i>	
Керівник відділу розвитку бізнесу (КВРБ)	Перевірені стратегічні плани і маркетингові плани з щомісячними змінами всіх продуктів бізнесу і територій бізнесу; Розроблені пропозиції щодо заходів для усунення відхилення фактичних показників від запланованих; Звіти щодо тенденцій розвитку компанії; Прогнози з господарської діяльності компанії; Оцінку ефективності маркетингової діяльності разом з аналітиком процесів бізнесу та інспектором з якості
<i>Внутрішнім замовникам</i>	
Керівник відділу реклами (КВР)	Оцінка ефективності реклами
Керівник фінансового відділу (КФВ)	Пропозиції щодо форми планування і класифікації фінансових статей
Співробітники відділу розвитку бізнесу	Допоміжну інформацію для роботи

7. Відповідальність

Економіст з планування несе відповідальність за якість і своєчасність виконання покладених на нього даною посадовою інструкцією обов'язків.

Посадова інструкція аналітика бізнес-процесів

1. Загальні положення

- 1.1. Найменування структурного підрозділу: Відділ розвитку бізнесу (ВРБ).
- 1.2. Дана посадова інструкція (ПІ) визначає посадові обов'язки, права і повноваження Аналітика бізнес-процесів (АБП).
- 1.3. Аналітик бізнес-процесів безпосередньо підпорядковується Керівнику відділу розвитку бізнесу (КВРБ).
- 1.4. Аналітик бізнес-процесу призначається на посаду і звільняється з неї Генеральним директором компанії в установленому порядку за поданням КВРБ.
- 1.5. У період відсутності Аналітика бізнес-процесу його обов'язки покладуться на Керівника відділу розвитку бізнесу.

2. Вимоги до кваліфікації

2.1. Вимоги до кваліфікації АБП встановлені на підставі вимог Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Міністерства праці і соціальної політики України від 16.02.98 р. № 24, до посад інженера з якістю, інженера з організації управління виробництвом.

2.2. Кваліфікація АБП повинна відповідати наступним вимогам.

2.2.1. Освіта: вища, за фахом менеджмент організацій.

2.2.2. Навички

Адміністративні навички

АБП повинен уміти:

- забезпечувати виконання політики компанії в галузі якості внутрішніх бізнес-процесів у межах своєї компетентності;
- формувати звіти і розробляти рекомендації з оптимізації функціонування системи управління бізнес-процесами;
- формувати звіти і розробляти рекомендації за результатами апробації і тестування нових нотацій моделювання, методик аналізу й оптимізації бізнес-процесів.

Спеціальні навички

АБП повинен знати:

- місію, стратегію і завдання компанії;
- спеціалізацію й організаційну структуру компанії;

- процесний менеджмент;
- фінансовий менеджмент;
- управлінський облік;
- аудит і реінжиніринг бізнес-процесів;
- діючу (затверджену) бізнес-процесну модель компанії;
- ПК (Пакет MS Office, Microsoft Project, BP-win, Visio, e-mail, Internet).

2.2.3. Досвід роботи: стаж роботи на аналогічній посаді не менше одного року.

2.2.4. Професійні знання:

АБП повинен знати:

- законодавчі і нормативні правові акти, методичні матеріали з управління якістю продукції;
- стандарти ISO серії 9000;
- стандарт IDEF 0 (FIPS 183);
- стандарт компанії «Опис, регламентація та аудит бізнес-процесів»;
- передовий вітчизняний і зарубіжний досвід удосконалення системи менеджменту підприємства;
- загальні вимоги до текстових документів;
- методику опису, регламентації та аудиту бізнес-процесів компанії;
- методологію моделювання бізнес-процесів у стандартних нотаціях;
- сучасні засоби комп'ютерної техніки і можливості їх застосування для виконання робіт з аналізу та оптимізації бізнес-процесів;
- основи економіки, організації виробництва, праці й управління;
- етику ділового спілкування;
- правила внутрішнього розпорядку.

3. Функціональні обов'язки

3.1. Ідентифікує і моделює існуючі бізнес-процеси і порядок їх взаємодії в загальній мережі процесів компанії.

3.2. Складає план комунікацій і кошторис ресурсів, необхідних для проведення моделювання бізнес-процесів (нових бізнес-процесів).

3.3. Визначає методики збирання, обробки і документування інформації про реалізацію бізнес-процесів.

3.4. Визначає ступінь детального опису бізнес-процесів, межі відповідальності і повноважень процесу, проводить аналіз та оптимізацію бізнес-процесів з використанням прийнятих у компанії інструментальних засобів моделювання.

3.5. Розробляє перелік документації, необхідної для функціонування бізнес-процесів (інструкції, регламенти, положення, методики, посадові інструкції тощо).

3.6. Бере участь у розробці і впровадженні методик якісної і кількісної оцінки (ФСА) модельованих бізнес процесів і функцій.

3.7. Контролює якість створюваних моделей бізнес-процесів і перевіряє їх на коректність.

3.8. Проводить коригуючі і запобіжні дії шляхом аналізу зафіксованого відхилення і розробляє заходи щодо усунення причин відхилення.

3.9. Бере участь у проведенні внутрішнього аудиту бізнес-процесів і вносить необхідні зміни як у технологію виконання процесів, так і в регламентуючі та організаційно-розпорядчі документи компанії.

3.10. Формує загальний аналітичний звіт після проведення аналізу бізнес-процесів у вигляді таблиць і текстових коментарів.

3.11. Проводить презентацію результатів оптимізації бізнес-процесів.

3.12. Проводить моніторинг доступних джерел інформації з питання існуючих методик обстеження, оптимізації та аналізу бізнес-процесів з метою визначення недоліків прийнятої в компанії методики.

3.13. Складає календарний план проведення аудитів описаних бізнес-процесів.

4. Документи, що регламентують роботу

4.1. Зовнішні документи:

АБП у своїй роботі керується чинним законодавством України, зокрема стандартами якості серії ISO 9000, стандартом IDEF 0 (FIPS 183).

4.2. Внутрішні документи:

АБП у своїй роботі керується:

4.2.1. Стандартом (Положенням) «Опис, регламентація та аудит бізнес-процесів»;

4.2.2. Положенням про ВРБ;

4.2.3. Посадовою інструкцією;

4.2.4. Поточними наказами і розпорядженнями керівництва компанії з питань опису, аналізу й оптимізації бізнес-процесів.

5. Права і повноваження

АБП має право:

5.1. Просити й одержувати від посадовців компанії необхідну інформацію, матеріали і документи, що стосуються бізнес-процесів, які проходять на підприємстві.

5.2. Проводити опитування або інтерв'ю посадовців компанії з метою аналізу й оптимізації бізнес-процесів які проходять на підприємстві.

5.3. Проводити анкетування посадовців компанії з метою збирання необхідної інформації для виявлення «вузьких місць» в існуючій системі бізнес-процесів і вивчення потреби в її подальшому вдосконаленні.

5.4. Одержувати у встановленому порядку від посадовців компанії відгуки (рецензії) на розроблювані документи, що стосуються їх бізнес-процесів.

6. Взаємозв'язки

6.1. Одержує інформацію, ресурси (опис входів подано в табл. Д.6).

Таблиця Д.6

Взаємодія АБП при отриманні інформації

Постачальник інформації	Зміст інформації
<i>Від вищого керівника</i>	
КВРБ	<ul style="list-style-type: none"> Оперативні завдання і заходи; Затверджений детальний план робіт на певний з напряду логістики бізнес-процесів
<i>Від внутрішніх постачальників</i>	
Структурні підрозділи компанії	<ul style="list-style-type: none"> Необхідні інформацію, матеріали і документи, що стосуються моделювання бізнес-процесів; Відгуки (рецензії) від посадовців компанії на розроблювані документи, що стосуються їх бізнес-процесів; Коригування графічних схем і текстових документів від посадовців компанії за результатами перевірки бізнес-процесів на адекватність

6.2. Передає інформацію, результат діяльності (опис виходів наведено в табл. Д.7).

Таблиця Д.7

Взаємодія АБП при передачі інформації

Одержувач інформації	Зміст інформації
	<i>Вищому керівнику</i>
КВРБ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Детальний план робіт на певний період з напрямку логістики бізнес-процесів; ▪ Календарний план робіт з моделювання, аналізу й оптимізації бізнес-процесів для узгодження; ▪ План комунікацій і кошторис ресурсів, необхідних для проведення моделювання бізнес-процесів (нових бізнес-процесів); ▪ Загальний аналітичний звіт після проведення аналізу бізнес-процесів; ▪ Рекомендації з упровадження оптимізованих бізнес-процесів і зміни організаційної структури, з усунення недоліків існуючої методики обстеження та оптимізації бізнес-процесів; ▪ Звіт за результатами пошуку, апробації і тестування нових нотацій моделювання бізнес-процесів

7. Відповідальність

АБП несе відповідальність за таке:

- 7.1. Виконання своїх посадових інструкцій в повному обсязі;
- 7.2. Достовірність інформації про якість перебігу бізнес-процесів згідно з визначеними показниками якості.
- 7.3. Своєчасність подання відомостей і звітності про бізнес-процеси компанії вищому керівництву.
- 7.4. Дотримання Правил внутрішнього трудового розпорядку.

Посадова інструкція інспектора якості

1 Загальні положення

- 1.1 Найменування структурного підрозділу: Відділ розвитку бізнесу (ВРБ).
- 1.2 Дана посадова інструкція (ПІ) визначає посадові обов'язки, права і повноваження Інспектора якості (ІЯ).
- 1.3. Інспектор якості безпосередньо підпорядковується Керівнику відділу розвитку бізнесу (КВРБ).

1.4. Інспектор якості призначається на посаду і звільняється з неї Генеральним директором компанії в установленому порядку за поданням КВРБ.

1.5. У період відсутності Інспектора якості його обов'язки покладаються на Керівника відділу розвитку бізнесу.

2. Вимоги до кваліфікації

2.1. Вимоги до кваліфікації ІЯ встановлені на підставі вимог Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Міністерства праці і соціальної політики України від 16.02.98 р. № 24, до посади інспектора з контролю за виконанням доручень.

2.2. Кваліфікація ІЯ повинна відповідати наступним вимогам:

2.2.1. Освіта: вища.

2.2.2. Навички

Адміністративні навички

ІЯ повинен уміти:

- контролювати своєчасність виконання планів, наказів, розпоряджень, доручень посадовцями компанії;
- складати звіти, довідки, відомості про хід виконання планів, виконання документів і результати перевірки виконавської дисципліни в компанії.

Спеціальні навички

ІЯ повинен знати:

- місію, стратегію і завдання компанії;
- спеціалізацію та організаційну структуру компанії;
- процесний менеджмент;
- організацію обліку, порядок і терміни складання звітності;
- політику і цілі компанії у сфері якості;
- ПК (Пакет MS Office, Microsoft Project, Microsoft Outlook, e-mail, Internet).

2.2.3. Досвід роботи: стаж роботи в діловій службі підприємства не менше одного року.

2.2.4. Професійні знання

ІЯ повинен знати:

- законодавчі і нормативні правові акти, що стосуються забезпечення, документації управління;

- загальні вимоги до документів і служб забезпечення, документації, зокрема ГОСТ 2.105-95 «Загальні вимоги до текстових документів»;
- стандарти уніфікованої системи діловодства, організаційно-розпорядчу документацію;
- стандарти ISO 9000;
- форми і методи виконання контролю;
- організацію діловодства в компанії;
- основи економіки, організації праці та управління;
- етику ділового спілкування;
- правила внутрішнього розпорядку.

3. Функціональні обов'язки

3.1. Створення, реєстрація, облік і зберігання розпорядчих документів компанії (наказів і розпоряджень з основної діяльності).

3.2. Доведення наказів і розпоряджень керівництва до виконавців.

3.3. Контроль за виконанням розпорядчих документів компанії (наказів і розпоряджень з основної діяльності).

3.4. Ведення журналу контролю організаційних і регламентуючих документів;

3.5. Включати до журналу стану виконання документів, доручень, вказівок тих, хто порушує зазначені в цих документах терміни.

3.6. За місяць до встановленого терміну перегляду повідомляти відповідального розробника про необхідність перегляду документа.

3.7. Складання звіту про якість.

3.8. Ведення журналу реєстрації організаційних документів.

3.9. Ведення журналу реєстрації регламентуючих документів.

4. Документи, що регламентують роботу

4.1. Зовнішні документи:

ІЯ у своїй роботі керується чинним законодавством України, зокрема Типовою інструкцією з діловодства, ГОСТ 2.105-95 «Загальні вимоги до текстових документів», Державним стандартом України ДСТУ ISO 9001-2001.

4.2. Внутрішні документи:

ІЯ у своїй роботі керується:

4.2.1. Тимчасовим Положенням (Стандартом) про забезпечення документації управління;

4.2.2. Процедурою (методикою) створення внутрішнього регламентуючого документа;

4.2.3. Процедурою (методикою) актуалізації внутрішнього регламентуючого документа;

4.2.4. Процедурою (методикою) контролю виконання планів;

4.2.5. Процедурою (методикою) контролю виконання документів, доручень, вказівок;

4.2.6. Процедурою (методикою) роботи з організаційною схемою компанії і переліком структурних одиниць;

4.2.7. Положенням про ВРБ;

4.2.8. Посадовою інструкцією.

5. Права і повноваження

ІЯ має право:

5.1. Вимагати від виконавців виконання документів у встановлені терміни, а також усі необхідні відомості про хід виконання контрольованих документів і рішень.

5.2. Знайомитися в структурних підрозділах компанії з усіма документами з питань, що перевіряються.

6. Взаємозв'язки

6.1. Одержує інформацію, ресурси (опис входів вміщено в табл. Д.8).

Таблиця Д.8

Взаємодія ІЯ при отриманні інформації

Постачальник інформації	Зміст інформації
1	2
<i>Від вищого керівника</i>	
Генеральний директор (ГД)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Підписаний наказ про затвердження документа ; ▪ Затверджений документ; ▪ Заходи щодо впровадження; ▪ Доручення, поставлене на контроль; ▪ Документ, поставлений на контроль;

Закінчення табл. Д.8

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Підписаний наказ про подовження часу внутрішнього робочого дня; ▪ Підписаний наказ про анулювання документа; ▪ Підписаний наказ про затвердження ВІ; ▪ Затверджене ВІ; ▪ Підписаний наказ про внесення змін до організаційної схеми
КВРБ	Оперативні завдання і заходи
Від внутрішніх постачальників	
Відповідальний Розробник	ВІ і Наказ про внесення змін на електронному носії
Секретар компанії	Підписаний ГД наказ про внесення змін

6.2. Передає інформацію, результат діяльності (опис виходів подано в табл. Д.9).

Таблиця Д.9

Взаємодія ІЯ при передачі інформації

Одержувач інформації	Зміст інформації
<i>Вищому керівнику</i>	
Виконавчий директор	Відомості про стан виконання документів, доручень, вказівок
КВРБ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Відомості про стан виконання документів, доручень, вказівок; ▪ Зареєстрований наказ про внесення змін на паперовому носії; ▪ Звіт про виконану роботу
Керівники структурних підрозділів	Наказ про внесення змін до організаційної схеми
<i>Внутрішнім клієнтам</i>	
Керівники структурних підрозділів	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Наказ про затвердження документа; ▪ Наказ про анулювання документа або подовження часу внутрішнього робочого дня; ▪ Наказ про затвердження ВІ; ▪ Затверджене ВІ; ▪ Нагадування про необхідність проведення заходів
Менеджер по документообігу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Копія першого аркуша затвердженого документа; ▪ Копія наказу про затвердження документа; ▪ Копія заходів щодо впровадження
Відповідальний виконавець	Нагадування про контроль
Відповідальний розробник	Службова записка про необхідність перегляду документа

7. Відповідальність

ІЯ несе відповідальність за таке:

- 7.1. Достовірність інформації про стан виконання одержаних завдань і доручень, порушення термінів їх виконання
- 7.2. Доповнення обов'язків, передбачених даною посадовою інструкцією.
- 7.3. Дотримання Правил внутрішнього трудового розпорядку.

Посадова інструкція фахівця з ефективності підприємництва

1. Загальні положення

- 1.1. Найменування структурного підрозділу: Відділ розвитку бізнесу (ВРБ).
- 1.2. Дана посадова інструкція (ПІ) визначає посадові обов'язки, права і повноваження Фахівця з ефективності підприємництва (ФЕП).
- 1.3. Фахівець з ефективності підприємництва безпосередньо підпорядковується Керівнику відділу розвитку бізнесу (КВРБ).
- 1.4. Фахівець з ефективності підприємництва призначається на посаду і звільняється з неї Генеральним директором компанії в установленому порядку за поданням КВРБ.
- 1.5. У період відсутності Фахівця з ефективності підприємництва його обов'язки покладаються на Аналітика бізнес-процесів.

2. Вимоги до кваліфікації

2.1 Вимоги до кваліфікації Фахівця з ефективності підприємництва встановлені на підставі вимог довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Міністерства праці і соціальної політики України від 16.02.98 р. № 24 під кодом 2419.2, до посад аналітика комп'ютерних систем, аналітика з комп'ютерних комунікацій, економіста обчислюваного (інформаційно-обчислювального) центру, економіста зі збуту, економіста з фінансової роботи.

2.2. Кваліфікація повинна відповідати наступним вимогам.

- 2.2.1. Освіта: вища у галузі економіки або фінансового менеджменту.
- 2.2.2. Досвід роботи: стаж роботи за фахом у галузі економіки, фінансів, аналітика не менше п'яти років.
- 2.2.3. Спеціальні навички

ФЕП повинен знати:

- місію, стратегію і завдання компанії;
- спеціалізацію та організаційну структуру компанії;
- процесний менеджмент;
- організацію обліку, порядок і терміни складання звітності;
- фінансовий менеджмент;
- ПК (Пакет MS Office, Microsoft Project, Microsoft Outlook, e-mail, Internet).

2.2.4. Професійні знання

ФЕП повинен знати:

- законодавчі і нормативні правові акти, що стосуються забезпечення документації управління;
- загальні вимоги до документів і служб забезпечення документації, зокрема ГОСТ 2.105-95 «Загальні вимоги до текстових документів»;
- основи маркетингу;
- сучасні засоби комп'ютерної техніки і можливості їх застосування для виконання робіт з аналізу та оптимізації діяльності компанії;
- стандарти ISO 9000;
- форми і методи виконання контролю;
- організацію діловодства в компанії;
- основи економіки, організації праці й управління;
- етику ділового спілкування;
- правила внутрішнього розпорядку.

3. Функціональні обов'язки

3.1. Систематизує та аналізує інформацію, що надходить з різних джерел.

3.2. Формує щоденні галузеві новини для загального огляду.

3.3. Проводить комплексний аналіз діяльності конкурентів.

3.4. Проводить аналіз цінової стратегії компанії.

3.5. Бере участь у формуванні гнучкого ціноутворення, а також тактики управління цінами.

3.6. Здійснює виявлення і прогнозування купівельного попиту на нові товари.

3.7. Аналізує використовувані регіони збуту і здійснює пошук нових.

3.8. Виявляє перспективи розвитку компанії.

3.9. Розраховує ефективність реалізації проектів розвитку компанії.

3.10. Аналізує ефективність маркетингової діяльності компанії.

3.11. Формує звіт оптимального бачення розвитку компанії.

4. Документи, що регламентують роботу

4.1. Зовнішні документи:

Фахівець з ефективності підприємництва у своїй роботі керується чинним законодавством України.

4.2. Внутрішні документи:

Фахівець з ефективності підприємництва у своїй роботі керується:

1. Наказами і розпорядженнями керівництва компанії;

2. Посадовою інструкцією.

5. Права і повноваження

5.1. Фахівець з ефективності підприємництва має право проводити анкетування посадовців компанії з метою збирання необхідної інформації.

5.2. Фахівець з ефективності підприємництва має право виступати ініціатором упровадження нових проектів розвитку компанії.

6. Взаємозв'язки

6.1 Одержує інформацію, ресурси (опис входів наведено в табл.Д.10).

Таблиця Д.10

Взаємодія ФЄП при отриманні інформації

Постачальник інформації	Зміст інформації
<i>Від вищого керівника</i>	
КВРБ	<ul style="list-style-type: none"> Оперативні завдання і заходи; Ринкові цілі компанії, маркетингові плани компанії та їх реалізація в операційних планах компанії; Затверджений детальний план робіт з напряму розвитку компанії.
<i>Від внутрішніх клієнтів</i>	
Керівник відділу дослідження ринку (КВДР)	Необхідну маркетингову інформацію (дані з аналізу ринку, поточного стану компанії, конкурентоспроможності продукції тощо)
Керівник відділу реклами (КВР)	Необхідні дані щодо маркетингових заходів

6.2. Передає інформацію, результат (опис виходів подано в табл. Д.11).

Таблиця Д.11

Взаємодія ФЕП при передачі інформації

Одержувач інформації	Зміст інформації
	<i>Вищому керівнику</i>
КВРБ	<ul style="list-style-type: none"> План комунікацій і кошторис ресурсів, необхідних для проведення заходів щодо розвитку; Загальний аналітичний звіт щодо ефективності маркетингової діяльності; Рекомендації з упровадження програми розвитку на період; Аналіз і рекомендації щодо формування цінової стратегії; Звіт за результатами пошуку, апробації і тестування нових проектів розвитку

7. Відповідальність

ФЕП несе відповідальність:

7.1. За якість і своєчасність виконання покладених на нього даною посадовою інструкцією обов'язків.

7.2. Дотримання Правил внутрішнього трудового розпорядку.

Посадова інструкція менеджера з документообігу

1. Загальні положення

1.1. Найменування структурного підрозділу: Відділ розвитку бізнесу (ВРБ).

1.2. Дана посадова інструкція (ПІ) визначає посадові обов'язки, права і повноваження Менеджера з документообігу (МДО).

1.3. Менеджер з документообігу безпосередньо підпорядковується Керівнику відділу розвитку бізнесу (КВРБ).

1.4. Менеджер з документообігу призначається на посаду і звільняється з неї Генеральним директором компанії в установленому порядку за поданням КВРБ.

1.5. У період відсутності Менеджера з документообігу його обов'язки покладаються на Інспектора з якості.

2. Вимоги до кваліфікації

2.1. Вимоги до кваліфікації МДО встановлені на підставі вимог Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого

наказом Міністерства праці і соціальної політики України від 16.02.98 р. № 24, до діловода.

2.2. Кваліфікація МДО повинна відповідати наступним вимогам:

2.2.1. Освіта: вища.

2.2.2. Навички

Адміністративні навички.

МДО повинен уміти забезпечити:

- організацію, керівництво, координацію, контроль і реалізацію робіт із забезпечення документації управління;
- вдосконалення форм і методів роботи з документами;
- єдиний порядок документування, організації роботи з документами, інформаційно-пошукових систем, контролю виконання і підготовки документів до передачі в архів відповідно до тимчасового Положення (Стандарту) про забезпечення Документації управління, в компанії;
- скорочення документообігу, кількості форм документів;
- розробку і впровадження регламентуючих документів з удосконалення забезпечення документації в компанії, прогресивних технологій забезпечення документації управління, на основі застосування організаційної та комп'ютерної техніки, спрямованих на реалізацію діяльності компанії.

Спеціальні навички

МДО повинен знати:

- місію, стратегію і завдання компанії;
- схему взаємодії з підрозділами і посадовцями компанії;
- процесний менеджмент;
- стандарти ISO 9000;
- фінансовий менеджмент;
- ПК (Пакет MS Office, Microsoft Project, e-mail, Internet).

2.2.3. Досвід роботи: стаж роботи на аналогічній посаді не менше одного року.

2.2.4. Професійні знання

МДО повинен знати:

- загальні вимоги до документів і служб забезпечення документації, зокрема ГОСТ 2.105-95 «Загальні вимоги до текстових документів»;

- стандарти ISO 9000;
- стандарти уніфікованої системи організаційно-розпорядчої документації;
- основи економіки, організації виробництва, праці та управління;
- етику ділового спілкування;
- основи трудового законодавства;
- правила і норми охорони праці;
- правила внутрішнього розпорядку.

3. Функціональні обов'язки

3.1. Розробка, впровадження і ведення журналу уніфікованих форм документів організації, внесення в них змін.

3.2. Здійснення контролю за правильністю оформлення документів (згідно з переліком, установленим тимчасовим Положенням (Стандартом) про забезпечення документації управління в компанії), що подаються на затвердження керівництву.

3.3. Розробка і проектування шаблонів документів.

3.4. Розробка номенклатури справ компанії, забезпечення зберігання справ й оперативного використання документної інформації.

3.5. Організація контролю за роботою з документами у структурних підрозділах, за правильністю оформлення і формування справ, що підлягають здачі в архів.

3.6. Організація роботи архіву.

3.7. Здійснення заходів щодо впорядкування та оптимізації документообігу.

3.8. Вивчення й узагальнення передового вітчизняного і світового досвіду у сфері забезпечення документації управління з метою вдосконалення документообігу в компанії.

3.9. Консультування з питань документообігу.

4. Документи, що регламентують роботу

4.1. Зовнішні документи:

МДО в своїй роботі керується чинним законодавством України, зокрема ГОСТ 2.105-95 «Загальні вимоги до текстових документів», ГОСТ 6.38-90 «Уніфіковані системи документації. Система організаційно-розпорядчої до-

кументації. Вимоги до оформлення документів», Типовою інструкцією з діловодства.

4.2. Внутрішні документи:

МДО в своїй роботі керується:

4.2.1. Тимчасовим Положенням (Стандартом) про забезпечення документації управління в компанії;

4.2.2. Положенням про ВРБ;

4.2.3. Посадовою інструкцією.

5. Права і повноваження

МДО має право:

5.1. Вживати заходи і здійснювати контроль за скороченням надмірної інформації в компанії.

5.2. Контролювати і вимагати від керівників структурних підрозділів виконання встановлених правил роботи з документами в організації.

5.3. Просити від структурних підрозділів компанії відомості, необхідні для роботи.

5.4. Проводити перевірку організації забезпечення документації управління у структурних підрозділах і доводити підсумки перевірок до керівників структурних підрозділів для вживання відповідних заходів.

5.5. Залучати в установленому порядку фахівців структурних підрозділів до підготовки проектів документів за дорученням керівництва.

5.6. Повертати виконавцям на доопрацювання документи, підготовлені з порушенням установлених вимог.

5.7. Спільно зі службою інформаційних технологій визначати завдання забезпечення документації управління, що підлягають автоматизації.

5.8. Розробляти положення про ВРБ і посадові інструкції працівників.

5.9. Вносити пропозиції КВРБ про застосування адміністративних заходів у всіх випадках порушення підрозділами і посадовцями встановлених правил роботи з документами; термінів виконання документів.

5.10. Брати участь в обговоренні керівництвом організації питань, що стосуються стану роботи з документами, а також вдосконалення форм і методів роботи з ними.

6. Взаємозв'язки

6.1. Одержує інформацію, ресурси (опис входів наведено в табл. Д.12).

Таблиця Д.12

Взаємодія МДО при отриманні інформації

Постачальник інформації	Зміст інформації
<i>Від вищого керівника</i>	
КВРБ	<ul style="list-style-type: none"> Оперативні завдання і заходи; Затверджений детальний план робіт з напрямку ДОУ
<i>Від внутрішніх клієнтів</i>	
АБП	Шаблони посадових інструкцій з внесеними даними щодо бізнес-процесів для доопрацювання
Структурні підрозділи компанії	Проекти Стандартів, Процедур (методик), Положень, наказів на узгодження

6.2. Передає інформацію, результат діяльності (опис виходів подано в табл. Д.13).

Таблиця Д.13

Взаємодія МДО при передачі інформації

Одержувач інформації	Зміст інформації
<i>Вищому керівнику</i>	
КВРБ	План робіт з напрямку ДОУ на узгодження і затвердження; Звіт про виконання плану робіт, поточних доручень і заходів; Службова записка про необхідність проведення навчання; План проведення аудиту діловодства в компанії на рік; Звіт про проведення аудиту діловодства в компанії.
<i>Внутрішнім клієнтам</i>	
Структурні підрозділи компанії	Шаблони документів, Узгоджені Стандарти, Процедури (методики), накази; Методичні рекомендації щодо забезпечення документації управління
Служба персоналу	Графік навчання і консультування розробників документів; Методична допомога для слухачів курсу «Управління документацією»

7. Відповідальність

МДО несе відповідальність:

7.1. За якість і своєчасність виконання покладених на нього даною посадовою інструкцією обов'язків.

7.2. Забезпечення встановленого порядку роботи з документами в компанії.

ДОДАТОК Е

Анкета щодо організаційних змін у компанії

Шановні пані та панове!

Це анкетування – початок великої роботи з упровадження в компанії нової економічної моделі – «Моделі Стратегічного Управління (МСУ)». МСУ, що проектується, дозволить керувати всіма бізнес-процесами як єдиним цілим й одержувати необхідний фінансовий результат шляхом конвертації нематеріальних активів (компетенцій) у матеріальні активи (монетарні блага).

Просимо Вас заповнити запропоновану анкету, дані якої дозволять побачити розриви в розумінні та досягненні корпоративних цілей співробітниками і керівництвом компанії. Дуже важливо знати Вашу думку.

Позначте значком ☒ варіант відповіді, що відповідає Вашому вибору.

1. Чи влаштовує Вас ваше положення в компанії?

☐ Так ☐ Не зовсім ☐ Ні

Чому? (Задоволений/не задоволений змістом роботи, її інтенсивністю, оплатою праці, керівництвом, схемою відносин і т. д.)

Ваша відповідь _____

2. Які цілі керівництво компанії поставило перед Вами на 2006–2007 рр.?

(стисла, містка відповідь)

3. Чи знаєте Ви свої задачі і зміст своєї роботи з досягнення цих цілей?

☐ Так ☐ Майже ☐ не упевнений ☐ Ні

4. Чи готові Ви до організаційних змін у компанії?

☐ Так ☐ Не зовсім ☐ Ні

Якщо ні, то чому _____

Ваше прізвище, ім'я, по батькові _____

Посада _____

Дякуємо Вам за співпрацю.

ДОДАТОК Ж

Текст програми у системі MATLAB

```

clear all % очищає пам'ять
format short % формат отобразення чисел с 14 знаками
y1=11; l=30;
A=7; C0=5;
kn=0.045; kb=0.115;
yn=15;
yb=19;
h=0.05; N=30/h+1;
for i=1:N
    y(i)=0+h*(i-1);
    Rn(i)=kn*y(i)^2;
    Rb(i)=kb*y(i)^2;
    if y(i)<y1 C(i)=42-0.347*(y(i)-y1)^2;
        end
    if y(i)>=y1 C(i)=42+0.347*(y(i)-y1)^2;
        end
    H(i)= A*y(i)-C0-C(i);

    if y(i)<=yn S(i)=0;
        end
    if y(i)>=yn S(i)=kb*y(i)^2;
        end
    if y(i)>=yb S(i)=kb*yb^2;
        end
    F1(i)=H(i)-kb*y(i)^2;
    F2(i)=H(i)-kn*y(i)^2;
end
figure
plot(y,C), grid
xlabel ('y')
ylabel ('C0(y)')

figure
plot(y,Rn,y,Rb), grid
xlabel ('y')
ylabel ('CH CB')

figure
plot(y,H), grid
xlabel ('y')

```

```
ylabel ('H(y)')

figure
plot(y,S), grid
xlabel ('y')
ylabel ('sigma(y)')

figure
plot(y,F1,y,F2), grid
xlabel ('y')
ylabel ('F1 F2')

figure
plot(y,H,y,Rn,y,Rb), grid
xlabel ('y')
ylabel ('H CH CB')
```


ДОДАТОК 3

Текст програми у системі MATLAB

```

clear all % очищаєм пам'ять
format short % формат отображення чисел с 14 знаками
y1=8; l=30;
A=6; C0=5; B0=30; B=0.46;
kn=0.052; kb=0.145;
yn=(A+2*B*y1)/(2*B+kb)
yb=(A+2*B*y1)/(2*B+kn)
h=0.05; N=30/h+1;
for i=1:N
    y(i)=0+h*(i-1);
    Rn(i)=kn*y(i)^2;
    Rb(i)=kb*y(i)^2;
    if y(i)<y1 C(i)=B0-B*(y(i)-y1)^2;
    end
    if y(i)>=y1 C(i)=B0+B*(y(i)-y1)^2;
    end
    H(i)= A*y(i)-C0-C(i);

    if y(i)<=yn S(i)=0;
    end
    if y(i)>=yn S(i)=kb*y(i)^2;
    end
    if y(i)>=yb S(i)=kb*yb^2;
    end
    F1(i)=H(i)-kb*y(i)^2;
    F2(i)=H(i)-kn*y(i)^2;
end
figure
plot(y,C), grid
xlabel ('y')
ylabel ('C0(y)')

figure
plot(y,Rn,y,Rb), grid
xlabel ('y')
ylabel ('CH CB')

figure

```

```
plot(y,H), grid
xlabel ('y')
ylabel ('H(y)')

figure
plot(y,S), grid
xlabel ('y')
ylabel ('sigma(y)')

figure
plot(y,F1,y,F2), grid
xlabel ('y')
ylabel ('F1 F2')

figure
plot(y,H,y,Rn,y,Rb), grid
xlabel ('y')
ylabel ('H CH CB')
```

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Наукове видання

РАЙКО Діана Валеріївна

**Стратегічне управління розвитком
маркетингової діяльності:
методологія та організація**

Монографія

Підписано до друку 8.05.2008 р. Формат 70 x 100/16. Папір офсетний.
Гарнітура WarnockPro. Друк різнографічний. Ум.-друк. арк. 47,4.
Обл.-вид. арк. 61,6. Наклад 300 прим. Зам. № 366.

Видавничий Дім «ІНЖЕК»
61001, Харків, пр. Гагаріна, 20. Тел. (057) 7034021, 7034001.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру України суб'єктів
видавничої діяльності ДК № 2265 від 18.08.2005 р.
Надруковано у ВД «ІНЖЕК», Харків, пр. Гагаріна, 20.